



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza řízení neshod v integrovaném systému managementu ve firmě

The Analysis of the Nonconformity Management in the Scope of the Integrated  
Management System of Company

Student: Martina Štainerová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, Ph.D.

Ostrava 2010

## Zadání bakalářské práce

Student: **Martina Štainerová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 01 Ekonomika podniku  
Téma: Analýza řízení neshod v integrovaném systému managementu ve firmě

### The Analysis of the Nonconformity Management in the Scope of the Integrate Management System of Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Management jakosti
3. Charakteristika firmy Kraft Foods VM, s.r.o.
4. Současná situace ve firmě Kraft Foods VM, s.r.o.
5. Analýza řízení neshod
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CHALOUPKA, J. *Jednoduše kvalita*. 1. vyd. Praha: Red Cat, 2008. 110 s. ISBN 978-80-254-1346-3.  
NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s.  
ISBN 80-7261-110-0.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010



  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

Ve Valašském Meziříčí 7. 5. 2010

.....

Martina Štainerová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Anně Oplatkové, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky při vedení bakalářské práce, pracovníkům oddělení kontroly jakosti v organizaci Kraft Foods CR, s. r. o., provozovna Valašské Meziříčí za poskytnuté informace a věnovaný čas. A dále bych ráda poděkovala své matce, která mě při psaní práce povzbuzovala slovy „zlomená noha je horší“.

## OBSAH

1	Úvod.....	8
2	Management jakosti .....	9
2.1	Jakost .....	9
2.2	Management jakosti .....	11
2.3	Principy a koncepce managementu jakosti .....	12
2.3.1	Koncepce jakosti na bázi odvětvových standardů .....	13
2.3.2	Koncepce jakosti na bázi TQM .....	13
2.3.3	Koncepce jakosti na bázi norem ISO .....	15
2.4	Integrované systémy managementu .....	16
2.5	Řízení neshodných produktů .....	20
2.5.1	Problematika neshod v oblasti kvality .....	21
2.5.2	Problematika neshod v oblasti environmentu .....	22
2.5.3	Problematika neshod v oblasti bezpečnosti práce.....	23
2.6	Nápravná a preventivní opatření.....	24
2.6.1	Problematika nápravných a preventivních opatření v oblasti jakosti .....	25
2.6.2	Problematika nápravných a preventivních opatření v oblasti environmentu.....	26
2.6.3	Problematika nápravných a preventivních opatření v oblasti bezpečnosti práce ....	26
3	Charakteristika firmy Kraft Foods CR, s.r.o.,.....	27
3.1	Historie mezinárodní společnosti Kraft Foods .....	27
3.2	Historie Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí .....	28
3.3	Mezinárodní společnost Kraft Foods .....	29
3.4	Společnost Kraft Foods CR, s.r.o. ....	30
3.5	Provozovna ve Valašském Meziříčí .....	30
4	Současná situace ve firmě Kraft Foods CR, s. r. o. ....	32
4.1	Integrovaný systém managementu KFVM .....	32
4.1.1	Organizační struktura.....	34
4.1.2	Politika a cíle ISM .....	34
4.1.3	Dokumentace ISM .....	34
4.2	Řízení neshodného materiálu .....	37
4.2.1	Postup pro řízení neshodného materiálu .....	38
4.2.2	Zahájení procesu nápravných a preventivních opatření .....	42
5	Analýza řízení neshod.....	44

5.1	Vývoj neshod v letech 2004 - 2009 .....	44
5.2	Neshody v jednotlivých měsících za rok 2009 .....	45
5.3	Neshody ve výrobních sekcích .....	46
5.4	Neshody podle skupin výrobků .....	47
5.5	Neshody podle místa vzniku .....	48
5.6	Neshody podle nápravných opatření .....	50
5.7	Jednotlivé typy neshod .....	51
5.8	Neshody obalového materiálu podle výrobních sekcí .....	52
5.9	Neshody podle druhů obalového materiálu .....	53
5.10	Neshody podle dodavatelů .....	54
5.11	Doporučení a nápravná opatření .....	56
6	Závěr .....	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ .....		60
Monografická publikace: .....		60
Elektronické zdroje: .....		60
Vnitropodnikové zdroje: .....		61

## SEZNAM ZKRATEK

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A TABULEK

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

## SEZNAM PŘÍLOH

Přílohy

## 1 Úvod

S postupem času bylo pro organizace potřebné pochopit systematické řízení jakosti. Potřeba fungujícího systému managementu jakosti se stala nezbytností k dosažení požadované úrovně vyráběných produktů. A to vedlo k vytvoření pravidel pro tvorbu, realizaci a fungování systémů managementu jakosti, které jsou v organizacích nástrojem řízení.

V současnosti celosvětové trendy podnikového managementu požadují integraci systémů managementu. Předpokladem integrovaného přístupu je postupná harmonizace dokumentů, která ve finále přinese organizacím řadu výhod.

Společnost Kraft Foods CR, s. r. o., provozovna Valašské Meziříčí je zaměřena na pražení, mletí a balení kávy, a dále na míchání a balení kávových specialit, kdy pražení a mletí kávy má dlouholetou domácí tradici založenou rodinou Arnošta Dadáka. Je součástí mezinárodní společnosti Kraft Foods, která je uznávanou společností ve výrobě a prodeji potravinářských výrobků po celém světě. Pro psaní bakalářské práce jsem si tuto společnost vybrala z důvodu jejího dlouhodobého fungování v tržním hospodářství a dlouholetých zkušeností v oblasti jakosti, které mi byly přínosem, zejména při ověřování znalostí v praxi.

Téma bakalářské práce „Analýza řízení neshod v integrovaném systému managementu ve firmě“ jsem si vybrala z toho důvodu, že oblasti jakosti bych se ráda věnovala do hloubky a také proto, že s jakostí se každý z nás setkává každý den a mezi základní požadavky kladené na výrobky či služby patří právě nezávadnost.

Cílem bakalářské práce je přiblížit integrovaný systém managementu a proces řízení neshodného materiálu organizace Kraft Foods CR, s. r. o., provozovna Valašské Meziříčí, dále identifikovat příčiny vzniku neshodného materiálu a navrhnout zefektivnění procesu řízení neshodného materiálu. Vzhledem k množství informací, které jsou o problematice jakosti napsány a známy, není cílem práce zabývat se celou oblastí jakosti, ale zaměřit se na základní informace a hlavně na integrované systémy managementu a proces řízení neshodných produktů.



## 2 Management jakosti

Tato kapitola se zabývá teoretickými poznatky převážně v oblasti jakosti, protože s jakostí se bylo možné seznámit již ve starověku a její vývoj a tržní podmínky během staletí vykonaly své. Organizace se přesvědčily, že jakost není spojena pouze s konečným výrobkem, a proto se snažily o implementaci jakosti také do managementu. Systémy zabezpečování jakosti vznikaly zejména kvůli složitosti výrobních procesů a stále novým požadavkům kladených společností. O dalších oblastech managementu, tj. oblasti environmentu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen „BOZP“), které postupem času, a hlavně na základě požadavků společnosti, se staly důležité při rozvíjení a zdokonalování norem ISO<sup>1</sup>, bude v následujícím textu pouze zmíněno, a to v souvislosti s podkapitolou o integrovaných systémech managementu a dále u podkapitoly, která se zabývá neshodami.

### 2.1 Jakost

Definice jakosti podle normy ČSN EN ISO 9000:2006 zní: *„Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“*.

Při rozebrání uvedené definice se zjistí následující:

- **stupeň** pomáhá učinit z jakosti měřitelnou kategorii, u které je pak možné rozlišovat její úroveň,
- **požadavkem** je potřeba či očekávání, které je obvykle předpokládáno a je dáno spotřebitelem, legislativou a dalšími zainteresovanými stranami,
- **inherentní** je to, co vyjadřuje vnitřní vlastnosti produktu a o čem se může říct, že je typické.

---

<sup>1</sup> Angl. International Organization for Standardization; Mezinárodní organizace pro standardizaci

Dále je u jakosti produktů a služeb důležité splnění těchto tří znaků:

- **nezávadnost** – u kvalitního produktu (služby) jsou nemyslitelné vady a nedostatky,
- **kvalitativní parametry** – se týkají jak parametrů, které jsou bezprostředně spojeny s produktem, tak parametrů, které se týkají doprovodných služeb k produktu. Důležité je, aby dodavatel usiloval o kvalitu těchto parametrů,
- **stabilita jakosti** – vyjadřuje situaci, kdy se očekává, že dodávané produkty budou stabilní, s minimálními odchylkami. Je zajištěna důkladnou výstupní kontrolou, popřípadě implementací jakosti do výrobku během přípravy výroby, apod.

Požadavky zákazníků jsou důležité při snaze o dosahování jakosti. Každý produkt, který je konečným výsledkem činnosti, má své interní<sup>2</sup> a externí<sup>3</sup> zákazníky. Mezi důležité nároky dále patří požadavky legislativy<sup>4</sup>, které daná společnost klade, a jsou pro organizace povinné.

Tlak konkurence, který nutí poskytovatele nabízet výrobky a služby odpovídající očekávání zákazníků, je součástí tržní ekonomiky. Celá organizace tak musí zabezpečovat kvalitu systémově a ve většině případů očekávanou kvalitu dokonce předstihnout.

Kvalita vnímaná zákazníkem, a to prostřednictvím vlastností, které přináší užitek, je poměřována s náklady, které zákazník musí vynaložit při koupi výrobku. Tím je zabezpečována optimalizace efektivnosti vynaložených prostředků.

Když se mluví o jakosti, mnoho let se spojovala pouze s konečným výrobkem. Později se od tohoto upustilo a začalo se uvažovat i o podmínkách při výrobě. To vedlo k tomu, že pozornost se zaměřila na výrobní procesy. Proto firmy začaly uplatňovat získané zkušenosti se zabezpečováním jakosti u výrobních procesů a začaly je implementovat do oblasti managementu. Tím je zaručeno, že pokud ve firmě vše funguje jak má, tak všechny konečné výrobky splňují všechna kritéria jakosti.

---

<sup>2</sup> Interním zákazníkem je zaměstnanec, který pro svou činnost potřebuje produkty svých spolupracovníků.

<sup>3</sup> Externím zákazníkem je každý, kdo odebírá konečné produkty pro svou potřebu nebo za účelem dalšího prodeje.

<sup>4</sup> Do požadavků legislativy spadá bezpečnost a závadnost výrobků, bezpečnost a ochrana při práci, odpady, atd.

## 2.2 Management jakosti

Podle normy ČSN EN ISO 9000:2006 je management jakosti koordinován do činností potřebných pro vedení a řízení organizace. Vzhledem k tomu, že činností je mnoho, mohou se pro přehlednost členit do čtyř základních souborů, které jsou označovány jako:

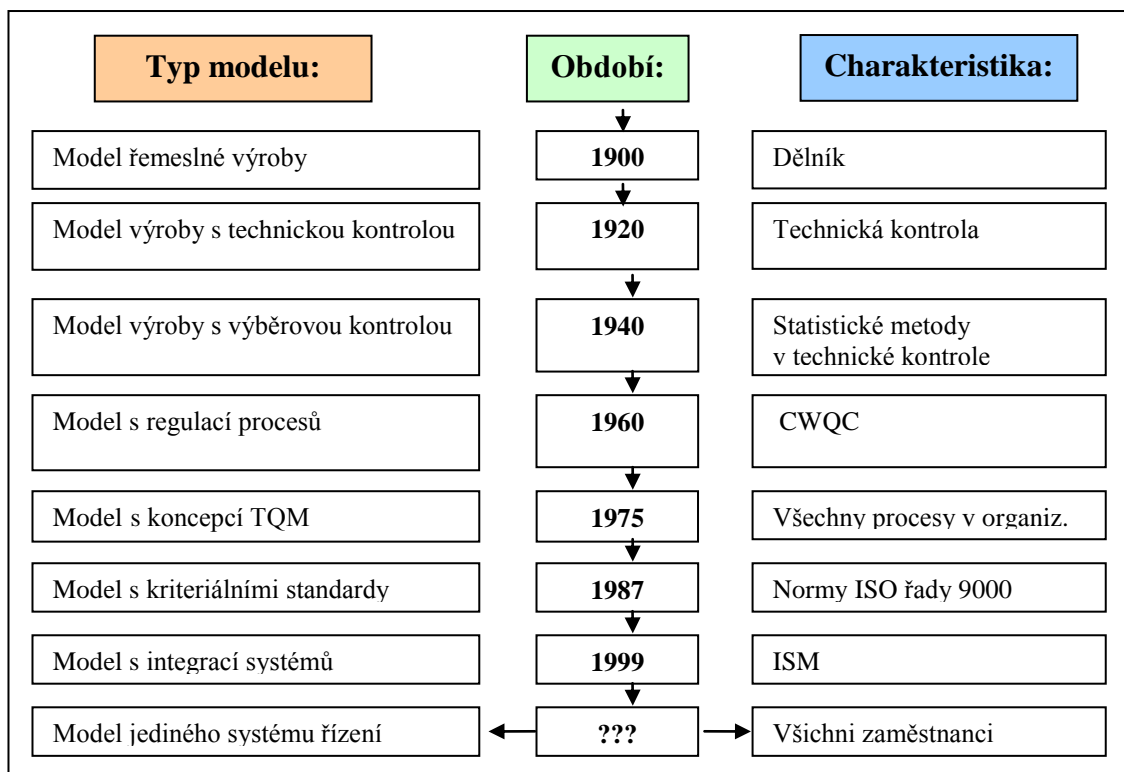
- **plánování jakosti**, kdy se jedná o strategický soubor procesů, pomocí kterého se stanoví, čeho chce organizace dosáhnout a jaké metody k tomu použije,
- **řízení jakosti**, kdy se jedná o oblast operativního charakteru, která je zaměřena na plnění požadavků na jakost,
- **prokazování jakosti**, kdy se jedná o oblast operativního charakteru, která je zaměřena na poskytování důvěry, že požadavky budou splněny. Mezi nejdůležitější činnost v této oblasti patří činnosti ověřování a posuzování shody, včetně provádění auditů,
- **zlepšování jakosti**, kdy se jedná o část managementu jakosti, která je zaměřena na dosahování vyšší úrovně při uspokojování požadavků.

Aby výše uvedené soubory byly v organizacích prováděny ve vzájemné koordinaci a harmonizaci, napomáhají tomu systémy managementu jakosti. Podle publikace Prof. Nenadala je chápán zjednodušeně systém managementu jakosti *„jako soubor vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací a který má garantovat maximalizaci spokojenosti a loajality zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů. Jako prvky systému přitom chápeme procesy, lidi, materiály, informace i zařízení, kterých v rámci celé organizace hospodárně využíváme, aniž bychom ohrozili schopnost svých produktů plnit požadavky.“ (1)*

Vzhledem k tomu, že jakost byla předmětem zájmu již za života Aristotela, tedy ve starověku, není proto divu, že od té doby jakost, management jakosti a systémy managementu jakosti prošly velmi intenzívním rozvojem. Následující obrázek popisuje vývoj systémů zabezpečování jakosti:

Obrázek č. 1

### Vývoj systémů zabezpečování jakosti



**Vysvětlivky:** TQM – Total Quality Management – komplexní řízení jakosti  
 CWQC – Company Wide Quality Control – celopodnikové řízení jakosti  
 ISM – Integrované systémy managementu

Zdroj: Nenadál, J. a kol.: Moderní management jakosti – principy, postupy, metody (1)

### 2.3 Principy a koncepce managementu jakosti

Pro jakýkoliv systém managementu jakosti je důležité, aby měl pevný základ, který bude zajišťován pomocí principů. V současnosti se prosazuje celkem jedenáct principů, pomocí nichž jsou systémy vytvářeny nebo rozvíjeny. Mezi ně patří:

- zaměření se na zákazníka,
- vůdcovství,
- zapojení zaměstnanců,

- učení se,
- flexibilita,
- procesní přístup,
- systémový přístup k managementu,
- neustálé zlepšování,
- management na základě faktů,
- vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli,
- společenská odpovědnost.

Pro různorodost činností bylo potřeba postupem času vytvořit různé varianty managementu jakosti. V současnosti jsou známy tři základní koncepce, a to koncepce odvětvových standardů, koncepce ISO a koncepce TQM<sup>5</sup>. Principy systému managementu jakosti jsou rozvíjeny pomocí koncepce v různém prostředí a s rozdílnou intenzitou. Dále se liší náročností na zdroje, lidi a dále i tím, na koho se orientují.

### ***2.3.1 Koncepce jakosti na bázi odvětvových standardů***

Tato koncepce je nejstarší, ale svou náročností patří mezi zbylé koncepce. V 70. letech dvacátého století firmy začaly požadavky na systémy managementu jakosti zavádět do norem, které jsou v platnosti dodnes. Mezi nejstarší odvětvové standardy proto můžeme zařadit postupy správné výrobní praxe<sup>6</sup> (dále jen „SVP“), speciální publikace AQAP řady 2100, které se používaly u dodavatelů pro armády členských zemí NATO nebo ASME kódy v oblasti strojírenského průmyslu. Mezi moderní standardy patří technická specifikace ISO/TS 16949:2002<sup>7</sup> a standard IRIS<sup>8</sup>.

### ***2.3.2 Koncepce jakosti na bázi TQM***

Koncepce na bázi TQM se začala používat již v polovině 50. let dvacátého století nejprve

---

<sup>5</sup> Angl.zkratka Total Quality Management; Komplexní řízení jakosti

<sup>6</sup> Angl. Good Manufacturing Practise (GMP), užívají se ve farmaceutické či potravinářské výrobě, dále také při přepravě, skladování, a nebo distribuci léků.

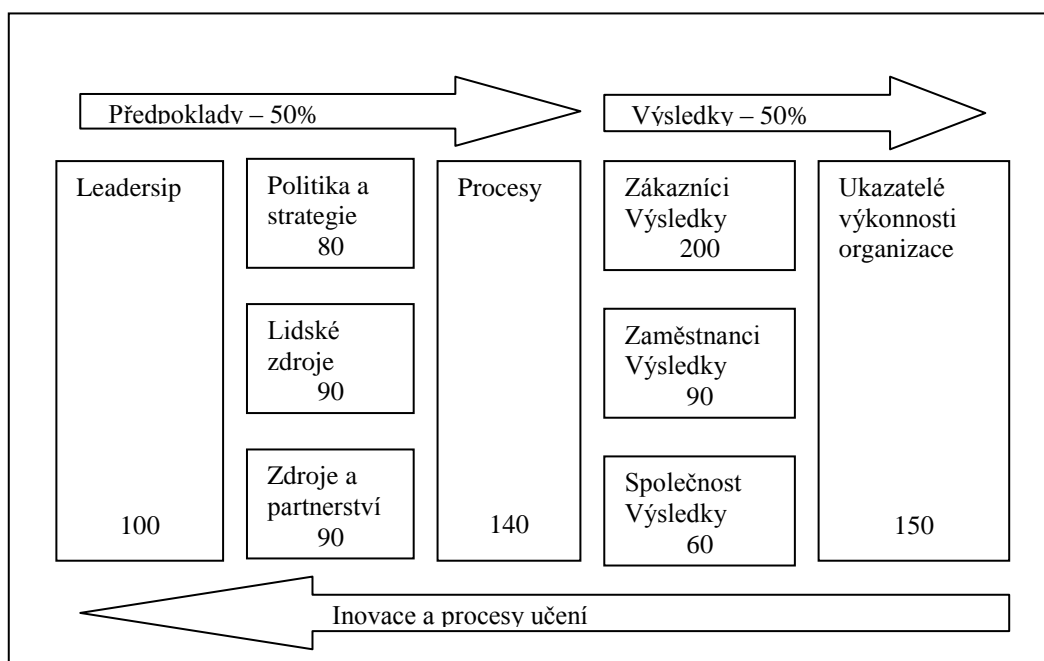
<sup>7</sup> Specifikace pro automobilový průmysl, kritérium pro zavádění a certifikaci systémů managementu jakosti.

<sup>8</sup> Angl. International Railway Industry Standard; Standard pro kolejová vozidla.

v Japonsku, pak v USA a dále v Evropě. Tato koncepce není upravena žádnými pevnými normami a předpisy jako např. koncepce ISO, ale je otevřeným systémem, který využívá pro rozvoj podniku všechno to, co je pro něj pozitivní. Hlavní úlohu této koncepce sehrávají různé modely úspěšnosti, které vedou k ceně za kvalitu. Ty jsou založeny na sebehodnocení podle daných kritérií, které by měly vést k prosperitě organizace. Nezáleží na počtu těchto kritérií, v modelech jsou na jedné straně posuzovány předpoklady k dosažení úspěšnosti a na druhé straně výsledky, kterých organizace dosáhla<sup>9</sup>. Následující obrázek znázorňuje princip modelu Excellence.

Obrázek č. 2

### Model Excellence EFQM



Zdroj: Veber, J. a kol.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce (5)

<sup>9</sup> Výsledky jsou hodnoceny nejen ke kvalitě konečných produktů, ale také k ochraně životního prostředí, k péči o zaměstnance, BOZP, atd.

Mezi modely úspěšnosti patří:

- **model Demingovy ceny**<sup>10</sup> se zrodil v Japonsku v 50. letech dvacátého století na počest W.E. Deminga, který se významně zasloužil o implementování zásad řízení jakosti do managementu japonských firem,
- **model ceny Malcolma Baldrige**<sup>11</sup> byl uveden v roce 1987 v USA. Cenu každý rok uděluje prezident USA, ocenění zajišťuje vysokou prestiž a důvěru veřejnosti,
- **model Excellence EFQM**<sup>12</sup> je určen pro evropské organizace a byl představen v roce 1991.

### 2.3.3 *Koncepce jakosti na bázi norem ISO*

Tuto koncepci si vynutila globalizace tržního prostředí. Sada norem řady 9000 byla poprvé zveřejněna v roce 1987. Do obchodních vztahů po celém světě vstoupily razantně. Např. Evropská unie zařadila normy ISO mezi evropské normy a vyžaduje jejich aplikaci. Charakteristické pro tuto koncepci je to, že normy ISO řady 9000 mají univerzální charakter, a je proto možné je aplikovat tak, aniž by závisely na procesech či přímo výrobcích. Dále pak normy ISO řady 9000 nejsou povinné, mají pouze doporučující charakter. Avšak pokud by se dodavatel zavázal svému odběrateli k aplikaci systému managementu jakosti na základě těchto norem, stávají se pro něj závazným předpisem.

Do soustavy norem ISO 9000:2000<sup>13</sup> patří v současné době čtyři základní normy:

- ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník,
- ISO 9001: 2000 Systémy managementu jakosti – Požadavky,

<sup>10</sup> Demingova cena neboli angl. Japan Quality Award

<sup>11</sup> Cena Malcolma Baldrige neboli angl. United States Malcolm Baldrige National Quality Award

<sup>12</sup> angl. European Foundation for Quality Management (EFQM), Evropská nadace pro management kvality, kterou založilo v roce 1988 čtrnáct nejúspěšnějších evropských firem

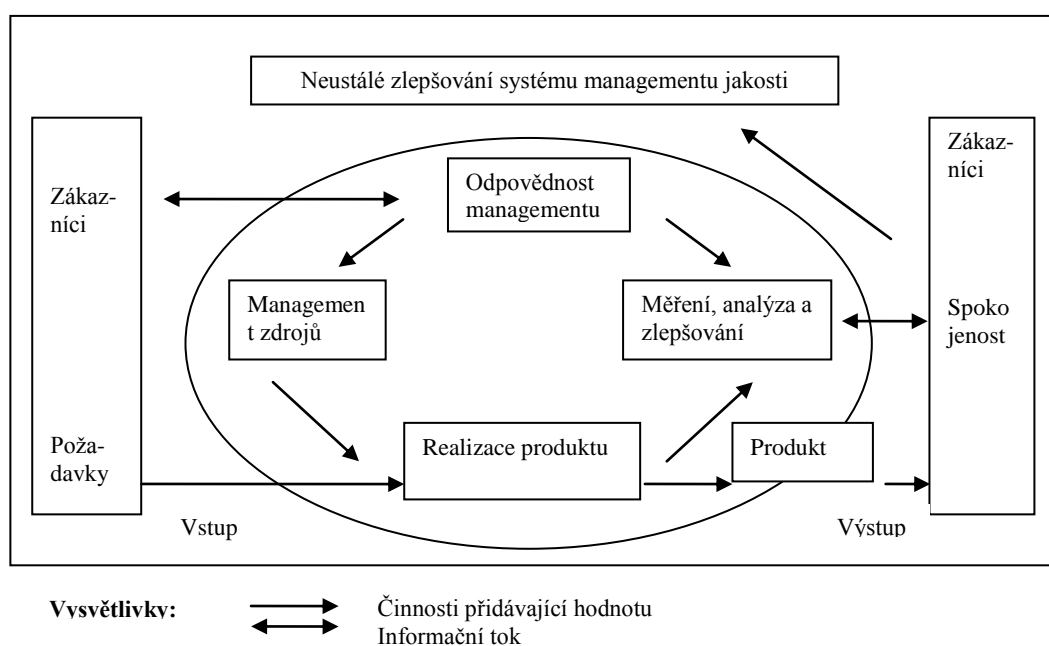
<sup>13</sup> Norma má v České republice ekvivalent ČSN EN ISO řady 9000

- ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti,
- ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu.

Normy ISO 9001:2000 a ISO 9004:2000 jsou koncepčně pojaty tak, aby nebyly považovány pouze za množinu prvků, ale jako soustava na sebe navazujících procesů. Následující model objasňuje procesní přístup k systémům managementu jakosti.

Obrázek č. 3

### Procesní model systému managementu jakosti v koncepci ISO



Zdroj: Nenadál, J. a kol.: Moderní management jakosti: Principy, postupy, metody (1)

## 2.4 Integrované systémy managementu

S postupem času organizace pochopily potřebu systematického řízení jakosti. Nezbytností k dosažení požadované úrovně vyráběných produktů se stala potřeba fungujícího systému



managementu jakosti. To vedlo k vytvoření pravidel pro tvorbu, realizaci a fungování systémů managementu jakosti.

Systém managementu jakosti podle norem ISO řady 9000 byl první oblastí, která pomohla získat managementu českých průmyslových organizací zkušenosti. Zavedení tohoto systému přineslo jednoznačně pro firmy přínosy. Soustava norem ISO se neustále rozvíjí a zdokonaluje, a to nejen z hlediska oblastí působnosti, ale také v návaznosti na další části lidských činností, potřeb a zájmů. Tato hlediska by neměla být v současnosti opomíjena na žádné úrovni.

Systémy managementu jakosti, které jsou v organizacích nástrojem řízení, musí být velmi flexibilní, a to z toho důvodu, aby byly schopny vstřebávat stále nové a nové požadavky, na základě kterých se do popředí dostávají potřeby nových systémů, které původní požadavky zabezpečují. Mezi ně patří:

- **požadavky na životní prostředí**, které zabezpečuje systém environmentálního managementu<sup>14</sup>. Tento systém řízení byl poprvé uspořádán v podobě nařízení EMAS<sup>15</sup>, a to v příloze nařízení ES 1836/93, a následně v normě ISO 14000, která byla vydána v roce 1996. Tyto systémy jsou zaváděny a udržovány stejně jako systémy v oblasti managementu jakosti. EMS je normativním doporučením pro koncipování systému environmentálního managementu na základě norem ISO 14001, jež jsou deklarovány jako dobrovolné a univerzální. Normy mají celosvětový charakter a jsou použitelné ve všech druzích organizací i oborech podnikání,
- **požadavky na pracovní prostředí**, které zabezpečuje systém zaměřený na BOZP<sup>16</sup>. Tento systém řízení může mít dva zdroje požadavků, které určují podobu systému. Jedná se o:
  - **normu OHSAS 18001**, která je svou strukturou blízká normám ISO 9001 a ISO 14001. Patří mezi normativní doporučení a v současnosti se stává směrodatnou předlohou pro zavádění systémů BOZP,

<sup>14</sup> Angl. Environmental Management System (zkratka EMS)

<sup>15</sup> Angl. Eco-Management Audit Scheme

<sup>16</sup> Angl. Health and Safety Management System (zkratka HSMS)

- **program „Bezpečný podnik“**, jehož cílem je zvýšení úrovně BOZP. Program byl vyhlášen v roce 1996 ministerstvem práce a sociálních věcí ČR a jeho garantem je Český úřad bezpečnosti práce. Nevýhodou je neznalost programu v zahraničí.

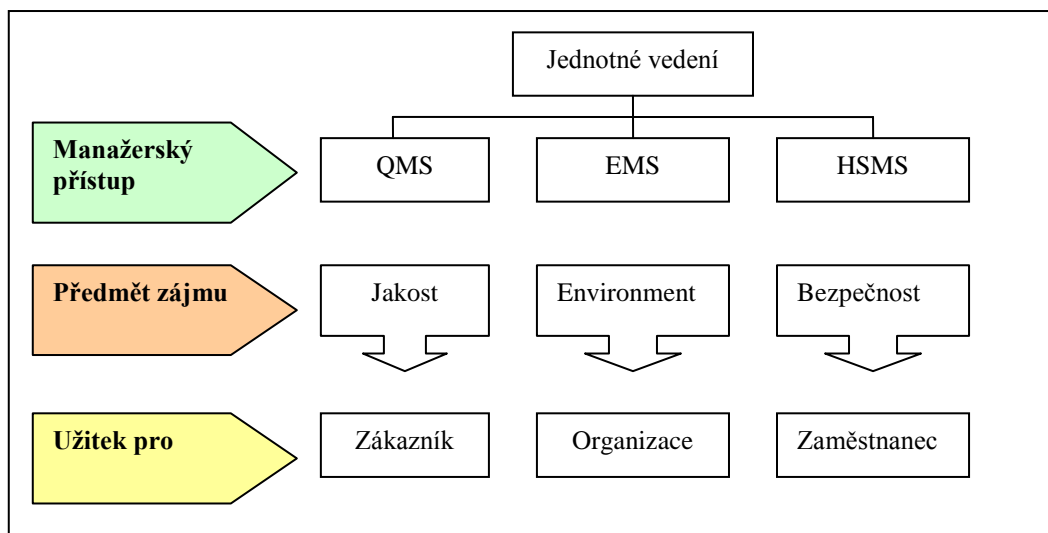
Vzhledem k tomu, že pro mnoho, zejména menších a středních, organizací se stává zabezpečování takových požadavků příliš nákladné, stává se objektem zájmu požadavek na integrované systémy managementu. Mezi přínosy těchto systémů patří například:

- úspora peněžních prostředků,
- účinné koordinování aktivit v organizaci,
- vytváření prostředí a nástrojů pro naplňování strategie organizace, které by bylo efektivní,
- pořádek v dokumentaci, který by měl za následek její zpřehlednění,
- specifikace odpovědností a pravomocí,
- garance shody s požadavky legislativy,
- apod.

Postup pro zavádění všech systémů je po formální stránce stejný. Všechny normy, tj. ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001 jsou založeny na Demingově modelu neustálého zlepšování. Jediným podstatným rozdílem je jejich orientace, kterou znázorňuje následující obrázek:

Obrázek č. 4

### Vztahy a zaměření systémů managementu jakosti, environmentu a bezpečnosti



Zdroj: Veber, J. a kol.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce (5)

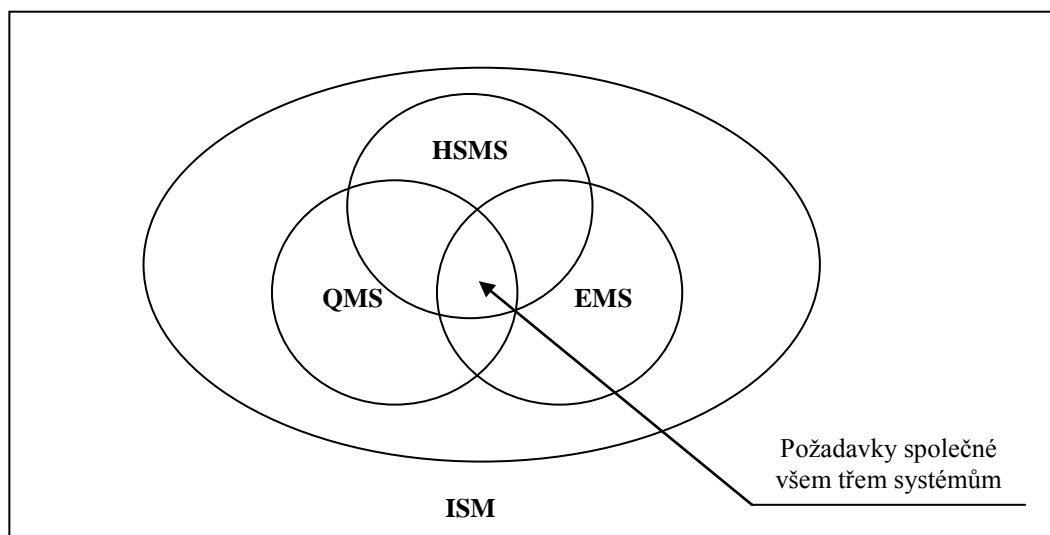
Při integraci přístupů by měly mezinárodně platné normy postupně zprůhlednit strukturu důležitých kroků a zjednodušit organizační zajištění systému. Organizace, které mají již zavedený systém managementu jakosti, nemusí tento systém vytvářet znovu, ale postačí s přihlédnutím ke společným procesům integrovaného systému managementu pouze dosavadní systém rozšířit o nové požadavky.

Základem pro efektivní rozvoj organizace je nutnost správně motivovat pracovníky, u kterých se následně plně využije jejich dovedností a tvůrčích aktivit. Při změnách technologie výroby, inovaci či vývoji výrobků je nutné zvažovat také vlivy jednotlivých konkrétních procesů. To vede k tomu, že jakost se stává veličinou, která se může integrovat do všech činností v organizaci.

Následující obrázek znázorňuje schéma integrovaného systému managementu, který se skládá z přístupů v oblasti jakosti, environmentu a BOZP.

Obrázek č. 5

## Schéma integrovaného systému managementu



Zdroj: Veber, J. a kol.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce (5)

## 2.5 Řízení neshodných produktů

Mezi významné části funkčního zabezpečování jakosti ve firmě patří řízení neshodných produktů. Rozsah neshodných produktů klesá v závislosti s vývojem systémů managementu jakosti, které jsou zaměřeny na prevenci. Neznamená to však, že procesy řízení neshod zcela zaniknou. Je u nich uplatněn princip neustálého zlepšování procesů, kdy zajišťování jakosti, které by přinášelo užitek, nebude možné vytvářet bez efektivně fungujícího řízení neshod. Cílem tohoto řízení je minimalizace výskytu neshod a předcházení jejich vzniku.

Podle normy ČSN EN ISO 9000:2006 je definována:

- **neshoda**<sup>17</sup> jako „nesplnění požadavku“, tedy odchylka od požadavku. Typickými požadavky mohou být:

<sup>17</sup> Angl. Nonconformities

- **požadavky legislativní**, které vyplývají ze zákonů a na ně navazujících předpisů,
- **požadavky zákazníků**, které vyplývají z uzavřených smluv,
- **požadavky technických specifikací**, které vyplývají z provozně technických dokumentací,
- **obecné předpoklady**, které vyplývají ze zvyklostí nebo běžné praxe firmy, jejich zákazníků nebo jiných zainteresovaných stran,
- **vada** jako „*nesplnění požadavku ve vztahu k zamýšlenému nebo specifikovanému použití*“, tedy produkt, který není schopen plni funkci, pro kterou byl vyroben.

Neshoda se může, jak ve své publikaci uvádí Prof. Ing. Jaromír Veber, CSc., týkat „*dodaného materiálu, jakékoliv výrobní či provozní operace a jejího výstupu, či hotového nebo již dodaného produktu. Neshodný ovšem může být přípravek, měřidlo, obal apod.*“ (4)

Neshody odrážejí nedostatečně fungující systém a můžou se projevit jak v oblasti jakosti, tak v oblasti environmentu, nebo v oblasti bezpečnosti práce.

### **2.5.1 Problematika neshod v oblasti kvality**

Pro oblast kvality vyžaduje norma ISO 9001, aby byl vypracován dokumentovaný postup, který by také určil pravomoci a odpovědnosti pro přistupování k neshodným produktům. Z tohoto pohledu, tedy pohledu jakosti, můžou mít neshody tyto podoby:

- **nedostatky v dodávkách**, které souvisí jak s kvalitou dodávek, tak i s plněním termínů, množstvím, cenou apod.,
- **nedostatky při výrobě nebo realizaci**, které souvisí s poškozením nebo znehodnocením materiálu, suroviny či výrobku,

- **nedostatky u dodané produkce**, které souvisí s dodanými produkty či službou, zejména v kvalitě, termínu dodávky, množství apod.,
- **nedostatky výrobního zařízení, přípravků nebo měřidel**, které souvisí s případnou poruchou. Je nutné rozlišit, zda se jedná o nesplnění požadavku, tedy neshody, či snížení přesnosti, v takovém případě se jedná o nezpůsobilost.

V případě neshody se doporučuje reagovat následovně:

- **identifikace a izolace**, by měla být provedena v případě, že je možná okamžitá náprava, v opačném případě (zjištění neshodného produktu) je nutno produkt výrazně označit a izolovat v prostorech k tomu určených,
- **vypořádání neshod**, o kterém rozhodne odpovědná osoba k tomu určená a může se jednat o některý z těchto způsobů:
  - **přijetí opatření, které odstraní zjištěnou neshodu**, a které se musí po přijetí opatření podrobit ověření, zda je produkt shodný s požadavky,
  - **udělení výjimky**, pro další zpracování či použití,
  - **přeřazení jinému účelu použití**,
  - **rozhodnutí o likvidaci**.

### ***2.5.2 Problematika neshod v oblasti environmentu***

Pro oblast environmentu vyžaduje norma ISO 14001 stanovení, zavedení a udržování postupů, které by vedly k řešení potencionálních nebo vyskytujících se neshod. Z pohledu této problematiky se mohou neshody týkat:

- **nedodržení legislativních požadavků**,

- **produkce odpadů či jiných koncových účinků** nad rámec provozně-technických specifikací,
- **drobných úniků či úkapů, ekologických nehod nebo i havárií.**

Vypořádání neshod v této oblasti může mít různé podoby, které závisí na charakteru neshody. Může se jednat o nápravy, které se týkají výrobního zařízení, nebo náprava může být charakteristická likvidací důsledků nehod či havárií, k tomu je však potřeba, aby byla místa se zvýšeným rizikem nehod vybavena vhodnými zásahovými prostředky.

### ***2.5.3 Problematika neshod v oblasti bezpečnosti práce***

Pro oblast bezpečnosti práce vyžaduje norma OHSAS 18001 vytvoření a udržování postupů pro definování odpovědnosti a pravomocí, které by řešily a vyšetřovaly nehody, nežádoucí události a neshody, a také pro přijetí opatření, které by vedly ke zmírnění neshod. Mohou se týkat:

- **nežádoucích událostí**, kdy jsou porušovány legislativní požadavky a mohou být na straně:
  - **managementu**, a to v případě, kdy např. pracovníci nejsou vybaveni ochrannými pomůckami, nebo nejsou zajištěna školení bezpečnosti práce apod.,
  - **pracovníků**, kteří jsou nedisciplinovaní při užívání ochranných pomůcek nebo vykonávají práci pod vlivem alkoholu apod.,
- **nehod**, kdy se v jejich důsledku stal pracovní úraz.

Také u této oblasti může mít vypořádání neshod různé podoby v závislosti na charakteru neshody. Může se jednat o nápravu v používání osobních ochranných pracovních pomůcek, montáž bezpečnostních krytů či poskytnutí první pomoci apod.

## 2.6 Nápravná a preventivní opatření

Při budování systému managementu jakosti patří mezi jeho cíle také vytvoření podmínek, které by zajistily minimalizaci odchylek od skutečného plnění požadavků. Mezi nástroje, které pomáhají dosáhnout tohoto cíle, patří:

- **okamžitá opatření**, jsou to taková opatření, která vedou k odstranění neshody. V rámci tohoto opatření je potřeba se zaměřit nejen na samotnou neshodu, ale i objekty, ve kterých by se ta samá neshoda mohla vyskytnout,
- **opatření k nápravě**, jsou to taková opatření, při kterých se odstraní příčiny neshody a zároveň se zajistí, aby se neshoda v budoucnu neopakovala. Vzhledem k dlouhodobému vyhledávání příčin neshod je nutné přijetí na dočasnou dobu okamžitého opatření k zamezení dalšího šíření výskytu neshody. Platnost tohoto opatření končí poté, kdy je potvrzena efektivnost přijatého opatření k nápravě. Mezi účinné pomůcky při vyhledávání příčin neshod patří metody analýzy procesu, např. Išikawův diagram, Paretův diagram, bodové hodnocení apod.,
- **preventivní opatření**, jsou to taková opatření, která mají zabránit vzniku možné neshody a odstranit její příčinu. Vztahují se k neshodám, které se nestaly, ale do budoucna jsou předvídatelné. Mají tedy preventivní charakter a jsou přijímána především z oblastí plánování a monitorování procesů, zejména na základě analýzy stromu poruch, postupu FMEA<sup>18</sup>, QFD<sup>19</sup>, DOE<sup>20</sup>, SPC<sup>21</sup>, přezkoumání návrhu (Design Review) apod. Proces, ve kterém se řeší potenciální neshody, se liší od procesu, který řeší již existující neshody.

Vazby, které jsou mezi jednotlivými druhy opatření, jsou znázorněny v následující tabulce:

---

<sup>18</sup> Angl. Failure Mode and Effect Analysis; Rozvinutí funkcí jakosti

<sup>19</sup> Angl. Quality Function Deployment; Analýza možností vzniku poruch a jejich následků

<sup>20</sup> Angl. Design of Experiments; Technika plánovaných experimentů

<sup>21</sup> Angl. Statistical Process Control; Statistická regulace



Tabulka č. 1

**Vazby jednotlivých druhů opatření ve vztahu k neshodám a jejich příčinám**

<b>Neshoda / Opatření</b>	<b>Okamžité</b>	<b>Nápravné</b>	<b>Preventivní</b>
Existující neshoda	Odstranit výskyt	Zabránit opakování výskytu	
Příčina existující neshody		Odstranit	
Potenciální neshoda			Zabránit výskytu
Příčina potenciální neshody			Odstranit

Zdroj: Nenadál, J. a kol.: Moderní management jakosti: Principy, postupy, metody (1)

Nejčastěji potřeba přijetí opatření k odstranění neshod vyplývá např. ze záznamů o kontrole a zkouškách, záznamů o vypořádání neshodných produktů, protokolů o neshodách, které byly zjištěny při externím či interním auditu, analýzy reklamací apod.

**2.6.1 Problematika nápravných a preventivních opatření v oblasti jakosti**

V této oblasti vyžaduje norma ISO 9001 přijetí dokumentovaného postupu pro nápravná a preventivní opatření. Dále vyžaduje, aby opatření byla uskutečňována v následujících krocích:

- přezkoumání neshody,
- určení příčin neshod,
- vyhodnocení potřeby opatření, kterými bude zajištěno, že se neshoda již nebude znovu vyskytovat,

- určení a uplatnění potřebných opatření,
- zaznamenání výsledků provedených opatření,
- provedení přezkoumání provedených opatření.

### ***2.6.2 Problematika nápravných a preventivních opatření v oblasti environmentu***

Pro oblast environmentu vyžaduje norma ISO 14001, aby opatření odpovídala rozsahu daného problému a následně vzniklým environmentálním dopadům. V případě, že by nápravná a preventivní opatření se týkala již existujících dokumentů, organizace musí tyto změny promítnout do příslušných provozních dokumentů či dokumentů systémů managementu jakosti.

### ***2.6.3 Problematika nápravných a preventivních opatření v oblasti bezpečnosti práce***

V oblasti bezpečnosti práce nevybočuje norma OHSAS 18001 z obecného rámce, který je vyžadován v předešlých oblastech. Pouze některé požadavky jsou přesnější, jedná se o následující:

- přijetí opatření, která vedou ke zmírnění nehod či neshod,
- zahájení a dokončení opatření,
- ověření efektivnosti přijatých opatření.

Normativní doporučení vyžaduje, aby přijatá opatření odpovídala rozsahu problému a vzniklým bezpečnostním dopadům. Pokud se tato opatření dotknou již existujících dokumentů, musí se tyto změny v nich zaznamenat.

### 3 Charakteristika firmy Kraft Foods CR, s.r.o,

#### 3.1 Historie mezinárodní společnosti Kraft Foods

V roce 1903 založil syn německých emigrantů James Lewis Kraft obchod se specialitami v Chicagu. Od té doby uplynulo více jak sto let a dnes je společnost druhou největší potravinářskou společností na světě a největší potravinářskou společností v USA a Kanadě. Firma si prošla během celé doby jejího vývoje mnoha milníky, které určily směřování firmy. V roce 1914 Kraft otevřel svou první sýrárnu a čtrnáct let na to získal Phenix Cheese Corporation, Maxwell House coffee a změnil název na Kraft-Phenix Cheese Corporation. Další dva roky po té byl Kraft koupen Národní společností pro mléčné výrobky, ale dále fungoval nezávisle. V roce 1945 se změnil název na Kraft Foods Company. V roce 1989 Philip Morris zkombinoval General Foods a Kraft v rámci nového holdingu s názvem Kraft General Foods, Inc. Rok na to Kraft General Foods Inc. získal firmu Jacobs Suchard AG, která o tři roky později získala pod svá křídla nejdůležitějšího skandinávského výrobce cukrovinek, Freia Marabou, a název firmy se přejmenoval na Kraft Jacobs Suchard. K poslednímu přejmenování firmy došlo v roce 2000 a nejnovější název firmy zní Kraft Foods.

Obrázek č. 6

Logo firmy Kraft Foods



Zdroj: <http://www.kraftfoodscompany.com/assets/images/header/kraftLogo.gif>

### **3.2 Historie Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí**

Arnošt Dadák, rodák z Valašského Meziříčí, ve svých osmnácti letech začal podnikat s kávou, a to i přesto, že ze začátku jeho podnikání nebylo jednoduché. Kávu sám ručně pražil a ke svým zákazníkům ji rozvážel na kole. Díky vlastní metodě pražení, která dodala kávě jedinečnou chuť a vůni, vyrostl z malé společnosti rozkvétající obchod. Kolo nahradily koňské povozy a Dadák se vypracoval na majitele velkopražírny, zpracovatele čaje a dovozce exotického koření. Káva byla prodávána pod značkou ARDA a čaj a koření měly společný název INDA.

V roce 1939 nastal zlom a v době největšího rozmachu Arnošt Dadák náhle umírá. Firmu přebírá manželka Božena, řízení se ujímá syn Arnošt. Začíná válka a místo kávy je firma nucena suroviny nahrazovat. Ani po válce se nezablesklo na lepší časy, s komunistickou érou přišlo znárodnění a Dadákova balárna se změnila na Velkodistribuční podnik, závod 47, balárna koření, Valašské Meziříčí.

Obrázek č. 7

#### **Továrna Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí**



Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR,s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí (13)

Nová historie továrny začala na počátku devadesátých let dvacátého století. Továrna byla vrácena do rukou rodiny Dadáků, ale musela čelit lépe zařízené konkurenci (firma Tchibo vstoupila na český trh v červnu 1991 a firma Douwe Egberts získala Balírny Praha v září roku 1992). V roce 1993 proto odprodala rodina Dadáků továrnu společnosti Kraft Jacobs Suchard, která se v současnosti jmenuje Kraft Foods.

### 3.3 Mezinárodní společnost Kraft Foods

Kraft Foods (dále jen „KF“) píše své dějiny stále dál a uvádí na trh mnoho nových výrobků, z nichž se celá řada ze sortimentu kávy a kávových specialit vyrábí v továrně v České republice. Již více než sto let nabízí společnost po celém světě kvalitní potraviny, které respektují životní styl svých zákazníků. Do portfolia společnosti patří velké množství značek, mezi nejznámější patří Kraft, Oskar Mayer, Philadelphia, Maxwell House, Nabisco, Oreo, Jacobs, Milka a LU. Pro názornou ukázkou jsou značky znázorněny na následujícím obrázku:

Obrázek č. 8

#### Nejvýznamnější značky společnosti KF



Zdroj: [http://www.kraftfoodscompany.com/assets/images/brands/hero\\_brands.jpg](http://www.kraftfoodscompany.com/assets/images/brands/hero_brands.jpg)

### **3.4 Společnost Kraft Foods CR, s.r.o.**

Společnost Kraft Foods CR, s.r.o. (dále jen „KFCR“) je součástí nadnárodní společnosti KF a ustanovila svoji první kancelář v Praze v roce 1992, když získala bratislavskou čokoládovnu Figaro. Do portfolia společnosti v České republice patří kávy Jacobs, Dadák a Carte Noire, čokolády Milka a Figaro, oplatky Siesta, instantní nápoje Tang a nově také výrobky značky Opavia (tatranky, BEBE dobré ráno, Brumík, apod.).

### **3.5 Provozovna ve Valašském Meziříčí**

Společnost Kraft Foods CR s. r. o., provozovna Valašské Meziříčí (dále jen „KFVM“) je součástí KFCR se sídlem v Praze. Tato organizace je členem skupiny společnosti KF uznávané ve výrobě a prodeji potravinářských výrobků. Je zaměřena na pražení, mletí a balení kávy, ale také na míchání a balení kávových specialit. Pražení a balení kávy má dlouholetou domácí tradici založenou rodinou Arnošta Dadáka v roce 1905, nyní se opírá o mezinárodní zkušenosti zavedených postupů a technologií společnosti KF. Výroba kávových specialit započala ve Valašském Meziříčí v srpnu roku 2002 v provozu, který byl vybudován na základech bývalé budovy koření. Sortiment výrobků uspokojí nejširší okruh zákazníků. KFVM výrobky dodává do více než dvaceti zemí světa, a to pod značkami Jacobs, Maxwell House, Gevalia, Kenco, Carte Noire, Grand Mere, Jacques Vabre a Hag. Kvalita výrobků je zaručena nákupem kvalitních surovin od vybraných dodavatelů a používáním osvědčených receptur a navíc je podpořena i používáním vhodných obalů, splňujících požadavky zákazníka na ochranu zboží po celou dobu jeho životnosti. Provozovna je umístěna na pokraji obytné zóny a její technologie splňuje veškeré přísné požadavky na ochranu životního prostředí. Technologie balení výrobků je postavena na bázi ekologické nezávadnosti.

Následující obrázek ilustruje některé z výrobků, které jsou vyráběny v provozovně KFVM:

Obrázek č. 9

**Výběr výrobků Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí**

Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí (13)

## 4 Současná situace ve firmě Kraft Foods CR, s. r. o.

### 4.1 Integrovaný systém managementu KFVM

Společnost své procesy podle integrovaného systému managementu (dále jen „ISM“) řídí a snaží se je trvale zlepšovat podle níže uvedených norem. Audity prokazující shodu s požadavky mezinárodních norem probíhají nejméně jedenkrát za tři roky. Dozorový audit podle normy ISO 22000 probíhá jedenkrát do roka. Audity na požadavky společnosti KF probíhají minimálně za dva až tři roky. Shoda požadavků je dále prověřována interními audity a to tak, že každý proces ISM projde interním auditem minimálně jednou ročně.

Ve společnosti KFVM mají zavedený ISM, který se skládá ze 4 podsystémů:

- **systému managementu jakosti**, který se řídí normou ČSN EN ISO 9001,
- **systému environmentálního managementu**, který se řídí normou ČSN EN ISO 14001,
- **systému řízení bezpečnosti**, který se řídí normou OHSAS 18001,
- **systému řízení bezpečnosti potravin**, který se řídí normou ČSN EN ISO 22000.

Pro všechny členy skupiny společnosti KF platí globální pravidla pro systémy managementu, a to z toho důvodu, aby u všech prvků skupiny byly dodržovány stejné standardy, které zajišťují požadovanou kvalitu výrobků a následnou spokojenost zákazníků. Mezi globální pravidla společnosti KF, která jsou závazná také pro KFVM, patří:

- **požadavky systému QCMS<sup>22</sup>** - je to systém, který je založen na normě ISO 9001 a definuje závazné požadavky na procesy, vývoj, nákup, výrobu, distribuci a prodej v rámci skupiny KF,

---

<sup>22</sup> Angl. Quality Chain Management System

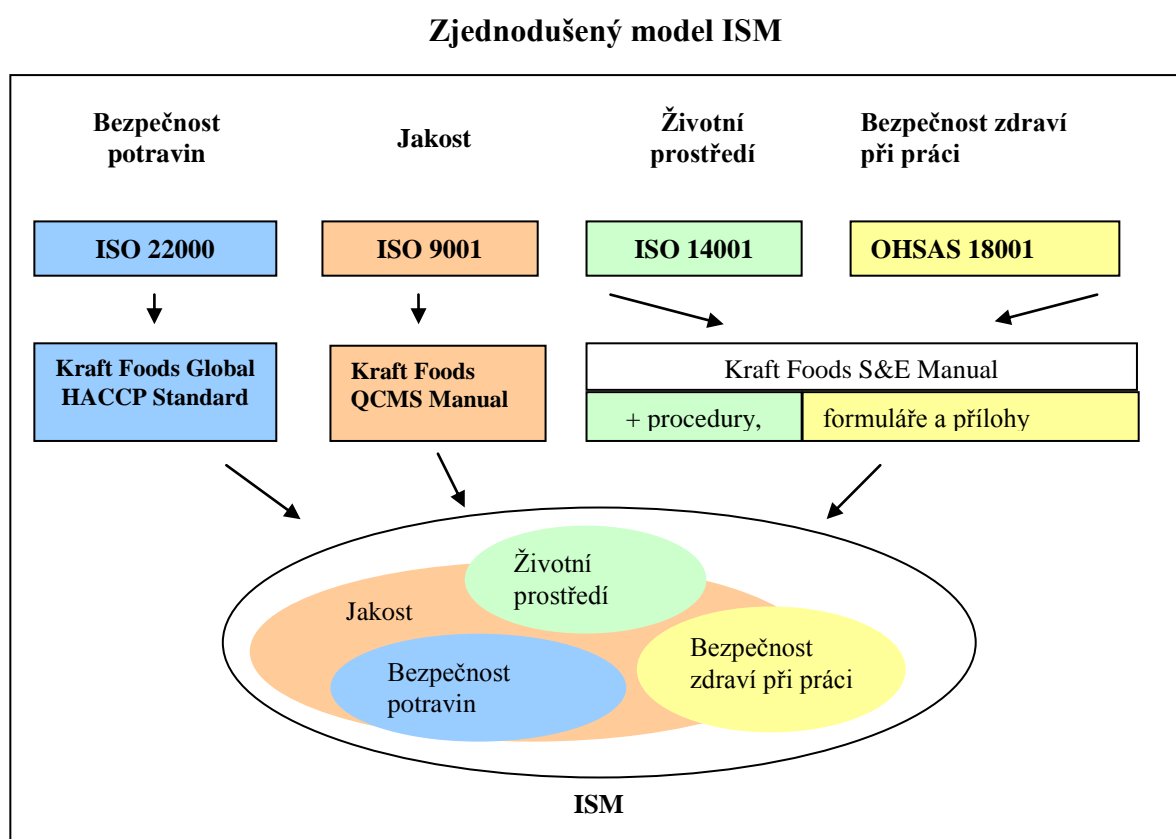


- **požadavky manuálu S&E<sup>23</sup>** - je to systém, který je založen na normách ISO 14001 a OHSAS 18001 a definuje závazné požadavky na procesy environmentálního managementu a BOZP,
- **požadavky Global HACCP Standard<sup>24</sup>** - je systém, který je založen na normě ISO 22000 a definuje závazné požadavky na bezpečnost potravin v rámci skupiny KF.

Tyto systémy zajišťují kompatibilitu procesů mezi jednotlivými společnostmi v rámci skupiny KF.

Následující obrázek znázorňuje zjednodušený model ISM v provozovně KFVM, podle kterého je možné si představit jednotlivé požadavky na ISM.

Obrázek č. 10



Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR, s.r.o, provozovna Valašské Meziříčí

<sup>23</sup> Angl. Safety and Environment

<sup>24</sup> Angl. Global Hazard Analysis and Critical Control Point Standard

#### **4.1.1 Organizační struktura**

Organizační schéma provozovny KFVM je přiloženo v příloze č. 1, přičemž do organizační struktury v KFVM patří následující oddělení:

- výrobní oddělení – sekce káva,
- výrobní oddělení – sekce kávových specialit,
- oddělení kontroly jakosti,
- oddělení technického rozvoje,
- finanční oddělení,
- oddělení výrobní logistiky,
- personální oddělení.

#### **4.1.2 Politika a cíle ISM**

Politika ISM napomáhá vyjádřit strategii, pomocí které chce KFVM dosáhnout svých cílů. Tuto politiku ISM přijal vrcholový management a v pravidelných intervalech jej přezkoumává, a to z toho důvodu, aby odpovídal záměrům organizace a poskytoval rámec na vypracování a přezkoumání cílů ISM.

Politika je přístupná všem zaměstnancům a z rozhodnutí vedení je vyvěšena ve společných prostorech tak, aby k ní měl kdokoliv přístup. Dále je tento dokument zasílán na sídla orgánů státní správy.

Cíle ISM se připravují každoročně ve spolupráci vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení. Tyto cíle mají svůj termín plnění a je uvedena zodpovědná osoba za plnění těchto cílů. Plnění cílů se prověřuje a hodnotí nejméně dvakrát ročně a je kontrolováno na pravidelných poradách vedení.

#### **4.1.3 Dokumentace ISM**

Dokumentace ISM je vypracována podle struktury a požadavků norem ČSN EN ISO 9001,

ČSN EN ISO 22000, ČSN EN ISO 14001, OHSAS 18001, dále pak v souladu s požadavky legislativy pro každou oblast ISM. Struktura dokumentace ISM je následující:

- **příručka ISM**, která popisuje ISM celkově
- **procesy** popisují toky jednotlivých činností. Jsou rozčleněny následovně:
  - **hlavní procesy** jsou takové procesy, které jsou nezbytně nutné pro fungování výroby (např. procesy dlouhodobého plánování výroby, proces týdenního plánování výroby, proces o dodávkách materiálu, proces vypořádání neshodných materiálů, který bude rozebrán v samostatné podkapitole apod.),
  - **řídící procesy** jsou takové procesy, které zajišťují efektivní řízení ISM (např. řízené dokumentace, proces o auditech apod.),
  - **podpůrné procesy**, jsou takové procesy, které souvisí s fungováním výroby, ale mají pouze podpůrný charakter (např. procesy o řízení projektů, proces údržby, proces o řízení přístrojů na měření a monitorování apod),
  - **environmentální procesy** jsou takové procesy, které se týkají životního prostředí (např. proces vodního hospodářství, proces manipulace s odpady, proces vzdušných a hlukových emisí apod),
  - **procesy BOZP** jsou takové procesy, které se týkají bezpečnosti práce (např. proces o prevenci zvláštních situací včetně BOZP, požární ochrany, zdravotní péče, první pomoci, a další),
- **procedury, pracovní instrukce a technická dokumentace**, slouží k podrobnějšímu popisu činností jednotlivých procesů nebo zařízení. Procedury jsou členěny podle oblastí, do kterých spadají:
  - **oblast kvality**, která zahrnuje procedury pro výrobu kávy a kávových specialit, zavádění nových výrobků, procedura údržby a dále např. procedura řízení neshodného materiálu. Tato procedura bude rozebrána dále v samostatné

podkapitole 4.2,

- **oblast životního prostředí**, která zahrnuje procedury na nakládání s vodou, odpady, aj.,
  - **oblast bezpečnosti práce**, která zahrnuje procedury na práce ve výškách, práce s otevřeným ohněm, řízení rizik, aj.,
  - **oblast bezpečnosti potravin**, která zahrnuje procedury o SVP, hygieně, úklidu, aj.,
- **specifikace** jsou dokumenty charakterizující parametry surovin, obalů, hotových výrobků, dále také parametry pro jednotlivé kvalitativní typy kontrol<sup>25</sup>,
- **formuláře** jsou záznamy, které poskytují důkazy o shodě s definovanými požadavky a dále důkazy o efektivním fungování ISM, které musí KFVM splňovat podle požadavků mezinárodních norem a požadavků skupiny KF. Pokud se zjistí neshoda s požadavky ISM, vypíše se formulář o záznamu neshody a postupuje se dále podle procedury řízení neshodného materiálu. Podrobný popis tohoto formuláře je uveden v podkapitole 4.2.1.

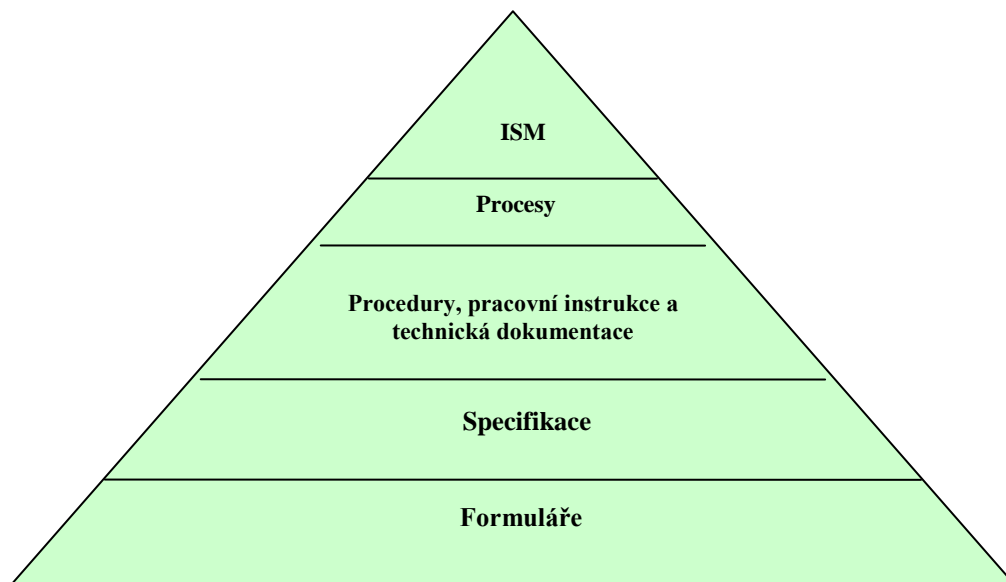
Následující obrázek ilustruje schéma struktury dokumentace ISM ve firmě KFVM:

---

<sup>25</sup> Do kontrol spadají kontroly zelené kávy, vstupních surovin pro výrobu kávových specialit, meziproduktů nebo hotového výrobku.

Obrázek č. 11

### Schéma struktury dokumentace ISM



Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR, s.r.o, provozovna Valašské Meziříčí

#### 4.2 Řízení neshodného materiálu

Proces řízení neshodného materiálu je popsán v proceduře 13.01. Proces řízení neshodného materiálu je součástí ISM, a proto je společný pro oblasti jakosti, environmentu, bezpečnosti potravin a BOZP.

Cílem řízení neshodného materiálu je identifikace neshodného materiálu a jeho zajištění proti nevhodnému použití či expedici. To se týká všech druhů materiálů, které prochází výrobním procesem.

V rámci celého procesu řízení neshodného materiálu jsou definovány kompetence, které jsou popsány v následující tabulce:

Tabulka č. 2

**Kompetence v procesu řízení neshodného materiálu**

<b>Odpovědná osoba:</b>	<b>Odpovědnost za co:</b>
Výrobní ředitelka	- rozhodnutí o přijetí a stanovení nápravných a preventivních opatření
Vedoucí oddělení kontroly jakosti	- prošetření příčiny neshody - rozhodnutí o termínu a osobě odpovědné za provedení přezkoušení účinnosti nápravných a preventivních opatření - rozhodnutí o ukončení nápravných a preventivních opatření
Personální oddělení	- organizaci školení pracovníků
Skladník	- inventarizaci neshodných materiálů
Vedoucí oddělení (majitel procesu)	- prošetření příčiny neshody - návrh nápravných a preventivních opatření dle záznamů o nálezu a vypořádání neshody
Směnoví mistři	- okamžité zajištění zadržení neshodného výrobku
Zaměstnanec	- zadržení neshodného materiálu

Zdroj: Interní dokumentace Kraft Foods CR, s.r.o, provozovna Valašské Meziříčí (14)

**4.2.1 Postup pro řízení neshodného materiálu**

V rámci organizace je definováno pět druhů neshod. Mezi ně patří:

- **interní neshody** - jsou nesplněním požadavků, odchylka od postupů, nařízení, plnění požadavků systému managementu apod.,
- **skoronehody** - jsou takové nehody, při kterých nedošlo k poškození zdraví, zranění nebo dalším ztrátám,
- **neshody na obalové materiály**<sup>26</sup> - jsou to neshody, které souvisí s kvalitou obalového

<sup>26</sup> Spadá sem materiál, který se liší od specifikací, norem nebo požadovaných vlastností..

materiálu,

- **zjištění** - jsou nálezem z auditu. Všechna zjištění musí být dokumentována a podložena důkazy,
- **reklamace** - vychází ze stížností zákazníků.

Při zjištění nesouladu se specifikacemi (a to jakýmkoliv zaměstnancem) je potřeba, aby zaměstnanec v interním systému vyplnil formulář „Záznam o nálezu a vypořádání neshody“<sup>27</sup>. Jednotlivé činnosti procesu řízení neshodného materiálu a části, které zobrazují průběh existence neshody, ilustruje následující tabulka:

Tabulka č. 3

#### Postup pro řízení neshodného materiálu

Činnost	Záznam	Odpovědnost
- zjištění neshody, vypsání elektronického formuláře, oznámení neshody nadřízenému	Část „A - Popis“	každý zaměstnanec
- návrh vypořádání neshody	Část „B – Vypořádání“	specialista OKJ, nebo ten, kdo vyplnil část „A“
- schválení vypořádání neshody	Část „B - Vypořádání“	vedoucí OKJ
- hlášení o vypořádání neshody	Část „C – Hlášení o vypořádání “	osoby určené v bodu „B“ – „provede“
- nápravná a preventivní opatření	Část „D – Nápravná a preventivní opatření“ - příčina	osoby určené v bodu „B“ – „řešitel části D“
- schválení nápravných a preventivních opatření	Část „D - Nápravná a preventivní opatření“	vedoucí OKJ
- hlášení o provedení opatření	Část „E – Hlášení o provedení opatření“	osoby určené v bodu „D“ - provede
- přezkoušení účinnosti	Část „F – Přezkoušení účinnosti“	vyplnění v rámci interního auditu

Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR, s.r.o, provozovna Valašské Meziříčí (14)

<sup>27</sup> K elektronické verzi formuláře firma přistoupila v roce 2007.

### Část „A“ – „Popis“

Při nálezu neshody se do této části zadá typ neshody, kdy je důležité rozlišit neshodu, která se týká výroby, nebo se zařadí do neshod ostatních. Identifikuje se typ a místo vzniku nálezu. Pole jsou předem nadefinovaná, a je proto jednoduché pro zaměstnance vybrat správnou alternativu. Může se však stát, že neshoda nezapadá do výčtu, vybírá se tedy prázdné pole. Aby nedošlo k záměně výrobku, výrobního zařízení či směny, je důležité tyto parametry definovat. KFVM má nepřetržitý provoz, který zajišťují čtyři směny. Označují se písmeny „A1, B1, C1, D1, A2, B2, C2, D2“. Továrna má dvě sekce výroby, do kterých spadá káva a kávové speciality.

Skupiny výrobků jsou takto vymezeny:

- **R&G**<sup>28</sup> - káva pražená a mletá,
- **PODS** - káva jednotlivě balena do filtračního papíru, uživatel potřebuje k přípravě speciální kávovar,
- **AFH**<sup>29</sup> - káva určená pro odvětví služeb (catering),
- **CM**<sup>30</sup> - kategorie pro kávové speciality,
- **SOLUBLE** - výrobky rozpustné kávy spadající pod kávové speciality.

Příklady vyráběných výrobků z jednotlivých kategorií jsou přiloženy v příloze č. 2.

Pokud se jedná o neshodu obalového materiálu, musí se vyplnit políčka číslo zakázky, číslo MFG<sup>31</sup> a množství. K takto definované neshodě je možné přiložit vzorek. Po vyplnění všech požadovaných políček a po potvrzení, je neshodě přidáno evidenční číslo. To obsahuje pořadí neshody a rok, ve kterém k neshodě došlo. Formulář je vložen zaměstnancem do interního systému a zaslán v příloze emailu pověřeným osobám pro jednotlivé sekce, které definují návrhy na vypořádání.

---

<sup>28</sup> Angl. Roast and Ground

<sup>29</sup> Angl. Away from home

<sup>30</sup> Angl. Coffee mixes

<sup>31</sup> Zadává se pro suroviny, které mají v systému své číslo.



### Část „B“ – „Vypořádání“

Tato část se týká vypořádání neshody. Zde se vypisují návrhy vypořádání spolu s požadovaným termínem vypořádání a pracovník, který toto provede. Tato část se nevypracovává pro vyvarování do budoucna, ale pro řešení nastalé situace v danou chvíli.

### Část „C“ – „Hlášení o vypořádání“

Tuto část vyplňuje pracovník, který provede vypořádání neshody. O způsobu vypořádání rozhoduje vedoucí OKJ. Náklady vznikající neshodou a informace o případné reklamaci vyplňuje finanční analytik. Způsoby, jakými se ve firmě zachází s neshodným materiálem, jsou:

- **uvolnění**, kde o tom, zda bude výrobek uvolněn či nikoliv, rozhoduje vedoucí oddělení kontroly jakosti (dále jen „OKJ“),
- **zadržení kategorie I.**,
- **uvolnění s odchylkou**, do této kategorie spadají výrobky, které jsou neshodné, avšak je potřeba s nimi zacházet nadstandardně,
- **oprava (rework)**<sup>32</sup>, vede k vyloučení odchylek,
- **reklasifikace**<sup>33</sup>, je provedena v případě, kdy odchylka od požadovaného výrobku je malá nebo se nejedná o odchylku z hlediska bezpečnosti výrobků nebo legislativy,
- **zničení**.

### Část „D“ – „Nápravná a preventivní opatření“

Tato část představuje tu část formuláře, do které se zapisuje vyšetřování, co se stalo, proč se tak stalo a navrhuje se opatření pro zabránění neshody do budoucna. Důležitým bodem je schválení vedoucího OKJ, který dále vymezí způsob vypořádání neshody.

---

<sup>32</sup> Znovuzpracování

<sup>33</sup> Materiál je možné poskytnout pro charitativní účely. Nelze však pro tyto účely použít materiál, který je neshodný z důvodu rizika bezpečnosti výrobku, pro nesplnění legislativních požadavků a neexistenci kontroly ve firmě.

### Část „E“ – „Hlášení o provedení opatření“

Do části „E“ řešitel uvede vypořádání včetně jeho popisu.

### Část „F“ – „Přezkoušení účinnosti“

Poslední částí formuláře je „F“. Pokud je formulář vyplněn celý (všechny části formuláře), 1krát za rok se provádí audit, který zjišťuje, zda byla neshoda vypořádána. Při nevypořádání se neshoda znovu zařadí do procesu jako nová.

Celý formulář „Záznam o nálezů a vypořádání neshody“ je přiložen v příloze č. 3.

## 4.2.2 Zahájení procesu nápravných a preventivních opatření

Zjistí-li se možný výskyt neshody v ISM, je nezbytné, aby bylo přijato nápravné či preventivní opatření k zabránění výskytu či opakování těchto neshod. Návrh takového opatření provádí vedoucí jednotlivých oddělení (popřípadě majitelé procesu). Zjištěné neshody se zapisují do „Záznamu o nálezů a vypořádání neshody“. Na základě těchto neshod se přijímá nápravné či preventivní opatření. Mezi základní zdroje nápravných a preventivních opatření, na základě kterých je zahájen proces nápravných a preventivních opatření, patří:

- **výsledky přezkoumání vedením** – kdy jsou jednotlivé oblasti ISM přezkoumávány na poradách vedení a nejméně dvakrát ročně se vypracovává zpráva o stavu ISM. Výsledkem tohoto přezkoumání mohou být nápravná či preventivní opatření ke zlepšení stavu ISM,
- **záznamy o nálezů a vypořádání neshody** – tento formulář se vyplňuje při zjištění existující či možné neshody podle procedury 13.01 „Řízení neshodného materiálu“,
- **stížnosti zákazníků** – obdržená stížnost se zapisuje do formuláře „Záznam o nálezů a vypořádání neshody“ a postupuje se dle instrukce „Stížnosti zákazníků“,
- **výstupy z řízení rizik** – rizika jsou zaznamenávána, pokud při hodnocení BOZP, hodnocení rizik, apod. je zjištěno vážné riziko z hlediska bezpečnosti práce,

- **hodnocení SVP** - rizika jsou zaznamenávána, pokud by se v rámci hodnocení SVP zjistilo vážné riziko z hlediska kvality nebo bezpečnosti potravin,
- **výsledky ze státních inspekcí, neshody s právními předpisy nebo jinými požadavky** – rizika, která jsou v rámci státní inspekce zjištěna z hlediska kvality nebo bezpečnosti potravin, bezpečnosti práce nebo ohrožení životního prostředí, případně při zjištění nesouladu s právními nebo jinými požadavky,
- **vyšetřování zvláštních situací nebo cvičení zvláštních situací** – rizika jsou zaznamenávána, pokud je zjištěno vážné riziko z hlediska kvality nebo bezpečnosti potravin, bezpečnosti práce nebo ohrožení životního prostředí,
- **výsledky z auditů.**

## 5 Analýza řízení neshod

### 5.1 Vývoj neshod v letech 2004 - 2009

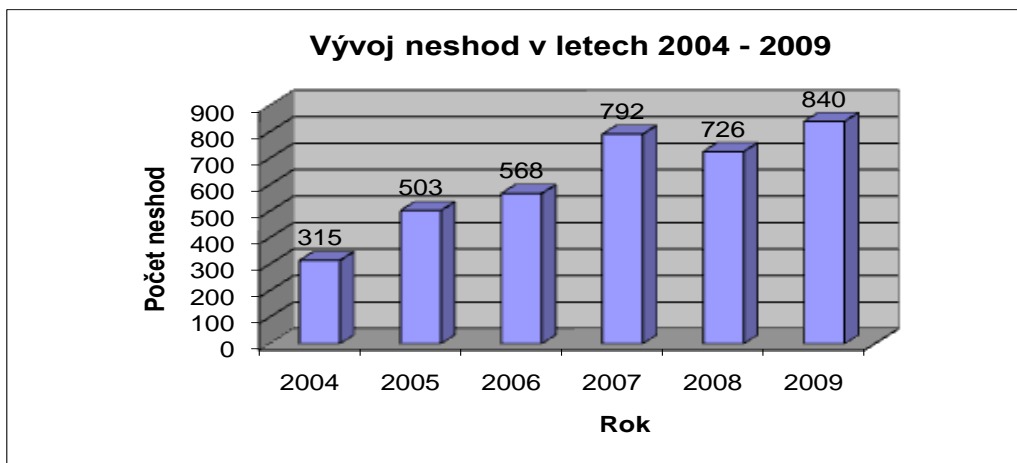
#### Analýza

Rozbor jednotlivých let ukázal, že počet neshod má tendenci růst. Zatímco před rokem 2007 počet neshod rostl pomaleji, v roce 2007 došlo ke skokovému nárůstu neshod, kdy se již počet neshod přibližoval k číslu 800. V roce 2009 provozovna KFVM dosáhla celkového počtu 840 neshod.

V roce 2007 provozovna přešla k elektronické formě zaznamenávání neshod, což na jednu stranu vedlo k nárůstu počtu neshod, ale díky velkému množství dat mají větší vypovídací hodnoty pro jejich další analyzování. Nevýhodou ručního zapisování (do roku 2007) bylo, že vyplněné formuláře s údaji o neshodách se ztrácely, popřípadě nebyly vypisovány.

Graf č. 1

**Graf vývoje neshod v jednotlivých letech 2004 – 2009**



Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR, s.r.o, provozovna Valašské Meziříčí (16)

Vzhledem k množství grafů, které v 5. kapitole budou dále použity, nebude již u nich uváděn zdroj, protože všechny byly zpracovány na základě interních dokumentů firmy KFVM, které byly poskytnuty za účelem zpracování této analýzy.

### **Závěr z grafu**

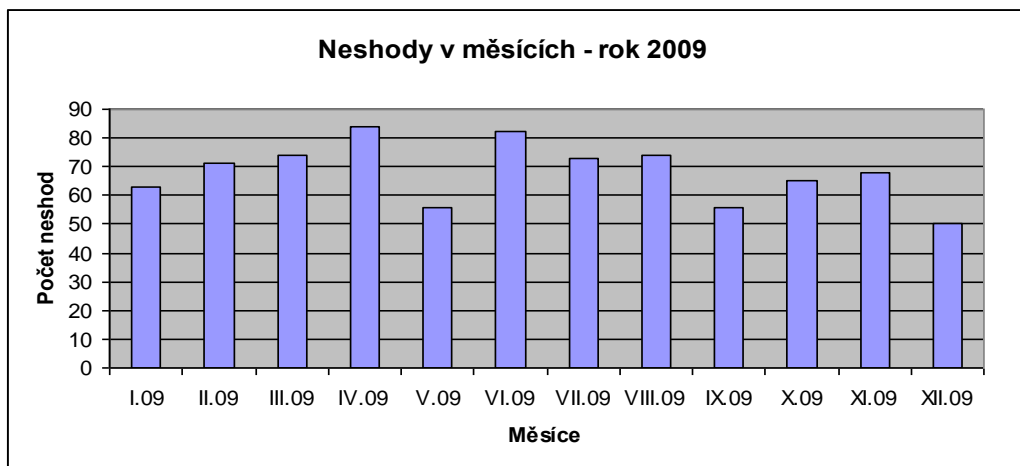
Od roku 2004 až po rok 2006 byly záznamy o neshodách vyplňovány ručně. V roce 2007 se začaly neshody evidovat elektronicky, a to mělo za následek 39 % nárůst neshod mezi roky 2006 a 2007. Počet neshod se sice zvýšil, avšak výhodou pro organizaci je skutečnost, že má k dispozici více dat pro zpracování dalších analýz.

## **5.2 Neshody v jednotlivých měsících za rok 2009**

### **Analýza**

Při srovnání neshod za jednotlivé měsíce roku 2009 se zobrazují konstantní hodnoty, ze kterých vychází najevo, že nejvíce neshod bylo v měsíci dubnu. Tento zvýšený počet neshod byl způsoben nárůstem neshod na sekci kávových směsí, a to konkrétně neshod týkajících se vyšší měrné hmotnosti suroviny pro výrobu výrobku Ice Coffee. Dalším faktorem ovlivňujícím vyšší počet neshod byl vyšší počet reklamací na výrobky PODS. Tyto reklamace souvisely s přechodem způsobu balení PODS ze symetrického tvaru PODu na tvar asymetrický, které při přípravě kávy spotřebitelem nezpůsoboval spotřebiteli potíže s přípravou kávy. V dubnu 2009 byly ještě v obchodech hotové výrobky PODS v symetrickém formátu, v květnu 2009 se již v obchodech vyskytovaly pouze PODS výrobky v asymetrickém formátu. Posledním faktorem, díky kterému byl vyšší počet neshod, jsou identifikovaná zjištění z interního auditu v měsíci dubnu (graf zobrazující neshody podle sortimentu výrobků za měsíc duben roku 2009 je přiložen v příloze č. 4). Z grafu č. 2 je dále patrné, že měsícem s nejmenším počtem neshod byl prosinec. To bylo způsobeno tím, že KFVM má uzávěrku roku v polovině měsíce, stejně tak jako všechny ostatní společnosti skupiny KF. Tento údaj nemá pro analýzu vypovídací hodnotu, jako druhý v pořadí má nejmenší počet neshod měsíc květen (graf zobrazující neshody podle sortimentu výrobků za měsíc květen roku 2009 je přiložen v příloze č. 5).

Graf č. 2

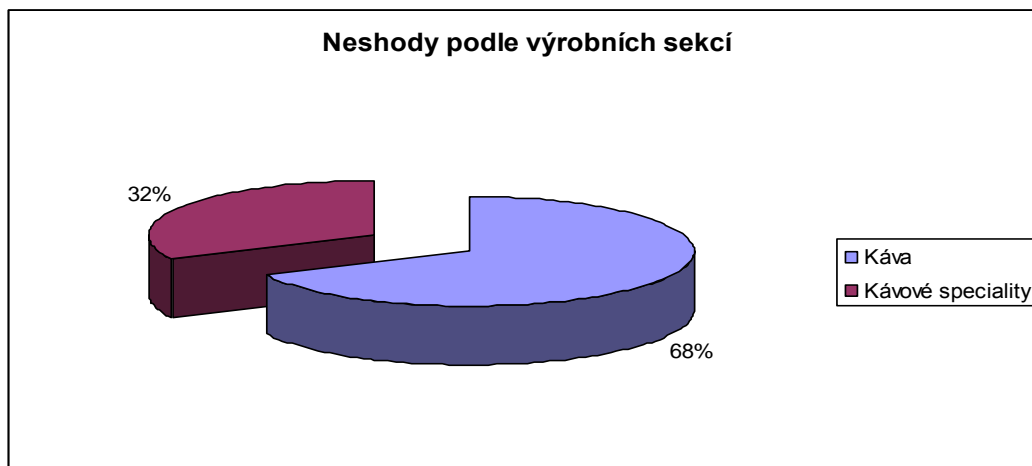
**Graf neshod podle měsíců vzniku v roce 2009****Závěr z grafu**

Z grafu vyšel najevo negativní trend nárůstu neshod za první čtyři měsíce roku 2009, což bylo způsobeno zejména vyšším počtem reklamací v kategorii výrobků PODS a dále problémy, které byly způsobeny surovinou pro výrobu výrobku Ice Coffee. Ve druhé polovině roku 2009 je vidět pozitivní trend v počtu neshod v daných měsících. Většina identifikovaných neshod sebou nesou náklady spojené s jejich vypořádáním, proto by mělo být snahou provozovny KFMV minimalizovat výkyvy v počtu neshod v daných měsících.

**5.3 Neshody ve výrobních sekcích****Analýza**

Při rozdělení sortimentu na jednotlivé výrobní sekce bylo zjištěno, že dvě třetiny neshod spadají pod výrobní sekci kávy. To je způsobeno tím, že výroba kávy má daleko složitější proces. Ten se skládá z naskladnění a pražení zelené kávy, odležení pražené kávy, mletí a odplynění mleté kávy a následné zabalení hotových výrobků. Proces výroby kávových specialit je daleko jednodušší, skládá se pouze z míchání surovin a balení hotových výrobků. Graf popisující neshody podle jednotlivých směn je přiložen v příloze č. 6. Lze z něj vyčíst, že nejvíce neshod je vytvořeno směnami A1, B1, C1, D1. Je to z toho důvodu, že právě tyto směny pracují na sekci kávy, což představuje ony dvě třetiny z celkového počtu neshod.

Graf č. 3

**Graf neshod - rozčlenění na sekce****Závěr z grafu**

Z údajů, které byly analyzovány, se projevila složitost výrobního procesu – zejména při zpracování kávy. Je zcela zřejmé, že výrobek se složitějším výrobním procesem bude proto vykazovat větší počet neshod.

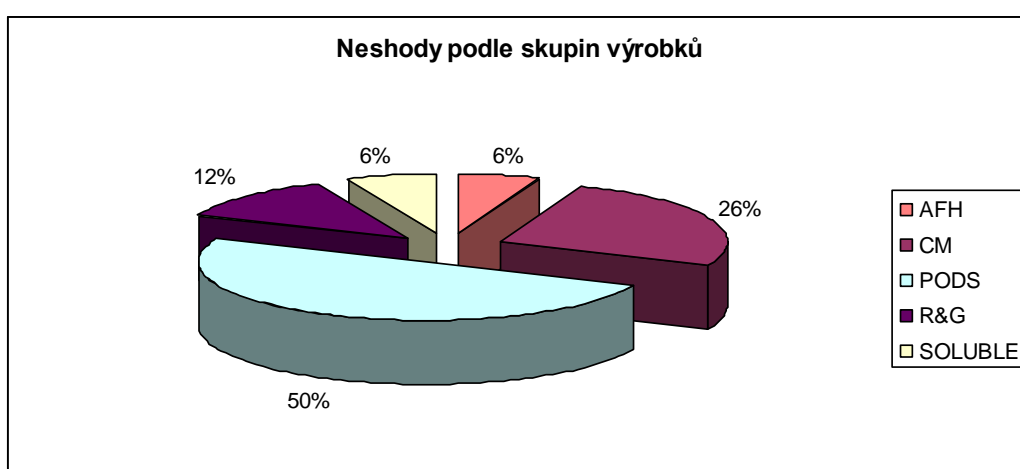
**5.4 Neshody podle skupin výrobků****Analýza**

50 % neshod, které jsou v provozovně identifikovány, se objevuje ve výrobě kategorie výrobků PODS, což je káva balená jednotlivě do filtračního papíru. Káva v této kategorii je určena na export do Německa a Francie. Výroba PODS začala v provozovně ve Valašském Meziříčí v roce 2005. Do začátku roku 2009 se výrobky PODS balily do tzv. „Doybagů“ (obrázek tohoto formátu balení je přiložen v příloze č. 7). Na začátku roku 2009 se způsob balení z tzv. „doybagů“ změnil na balení do tzv. „stabilobagů“ (obrázek tohoto formátu balení je přiložen v příloze č. 8), což znamenalo instalaci zcela nových částí linek. Příčinou pro změnu způsobu balení byly požadavky na inovaci vzhledu balení a zvýšení konkurenceschopnosti hotových výrobků v obchodních řetězcích. Další významnou změnou u PODS výrobků byl přechod způsobu balení u jednotlivých PODů – ze symetrického tvaru PODu na tvar asymetrický. Všechny tyto výše zmíněné důvody vedly

k vyššímu počtu neshod na sekci PODS, kdy způsob výroba je daleko citlivější na nastavování parametrů jednotlivých částí linky. Provozovna ve Valašském Meziříčí je jedinou výrobní jednotkou, která v rámci celé společnosti KF vyrábí výrobky PODS. Graf neshod podle jednotlivých výrobků na sekci kávy je přiložen v příloze č. 9.

Graf č. 4

#### Graf neshod podle skupin výrobků – obě sekce



#### Závěr z grafu

Toto analyzování bylo nápomocné při zjišťování kategorie výrobku s největším počtem neshod v sekci kávy. 50 % z celkového počtu neshod je identifikováno v kategorii PODS, což může souviset se změnou způsobu balení jednotlivých PODů ze symetrického do asymetrického formátu a změnou typu balení z „doybagů“ do „stabilobagů“.

#### 5.5 Neshody podle místa vzniku

##### Analýza

V provozovně KFVM může dojít k neshodám na následujících místech:

- pražírna,
- balírna kávy,

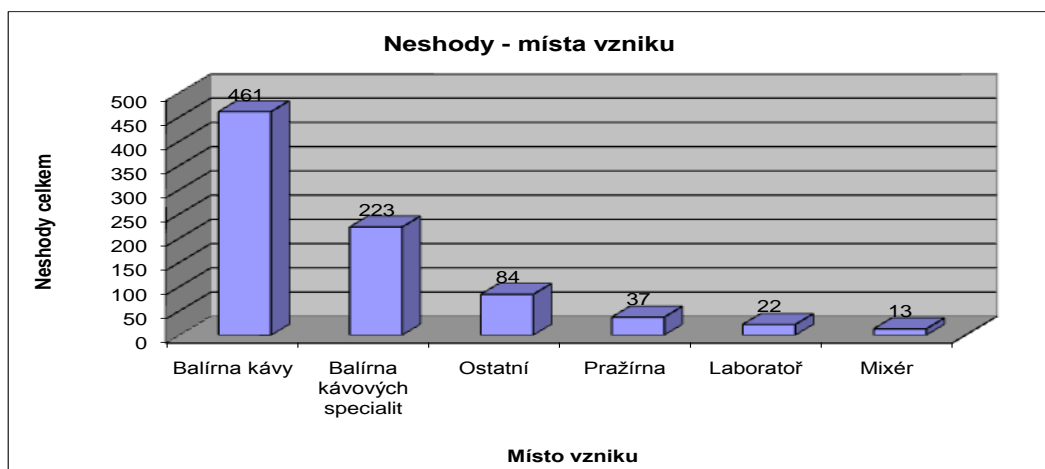


- laboratoř,
- balírna kávových specialit,
- mixér,
- ostatní.

Z grafu vyplývá, že více jak polovina neshod vzniká v balírně kávy (54 %) a dále v balírně kávových specialit (27 %). Nejvíce neshod vzniká v souvislosti s obalovým materiálem (zejména vadný potisk obalového materiálu). Ten je do provozovny dodáván externími dodavatelskými firmami. Ostatní místa, z hlediska vzniku neshod v porovnání s počtem neshod na obou balírnách, se vyskytují v provozovně v zanedbatelné míře.

Graf č. 5

**Graf neshod podle místa vzniku**



### **Závěr z grafu**

Dle analýzy nejvíce neshod vzniklo v balírně kávy a kávových specialit v souvislosti s obalovým materiálem. Důvodem neshod na obou balírnách se týkala kvality obalového materiálu. Veškerý obalový materiál je do provozovny dodáván externími firmami.

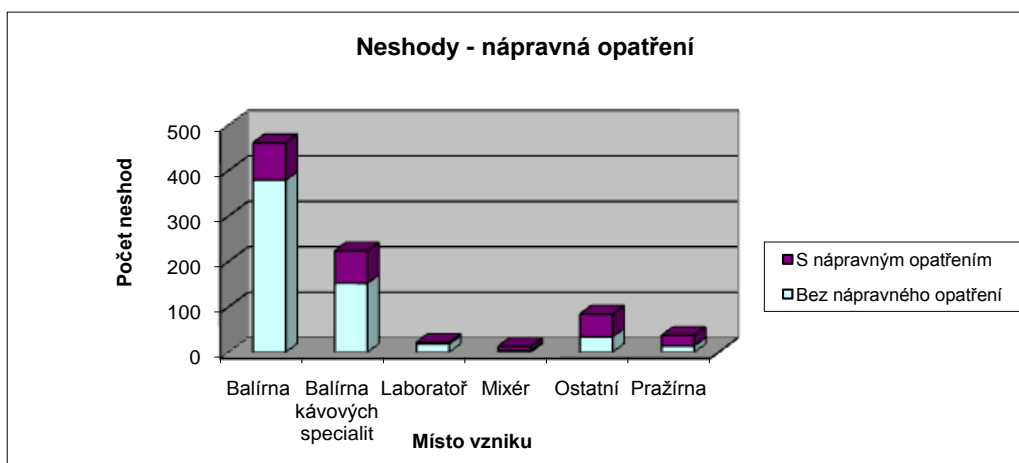
## 5.6 Neshody podle nápravných opatření

### Analýza

V provozovně dochází u významných neshod v rámci procesu řízení neshodného materiálu k přijetí nápravných či preventivních opatření. Nápravná opatření mají za cíl odstranit příčinu neshody a zároveň zajistit, že se neshoda v budoucnu nebude opakovat. Preventivní opatření jsou taková opatření, která by měla zabránit vzniku potenciální neshody a odstranit její příčinu. Z následujícího grafu vyplývá, že u 40 % všech identifikovaných neshod bylo v roce 2009 provedeno nápravné opatření.

Graf č. 6

**Graf neshod podle nápravných opatření**



### Závěr z grafu

Po rozboru bylo zjištěno, že se v provozovně z 60 % vyskytují neshody, které jsou řešeny bez nápravného opatření. Tyto neshody souvisí s reklamami nekvalitních obalových materiálů. Nevýhodou tohoto způsobu vypořádání neshod jsou zvyšující se náklady, které souvisí právě s opakujícím se vypořádáním.

## 5.7 Jednotlivé typy neshod

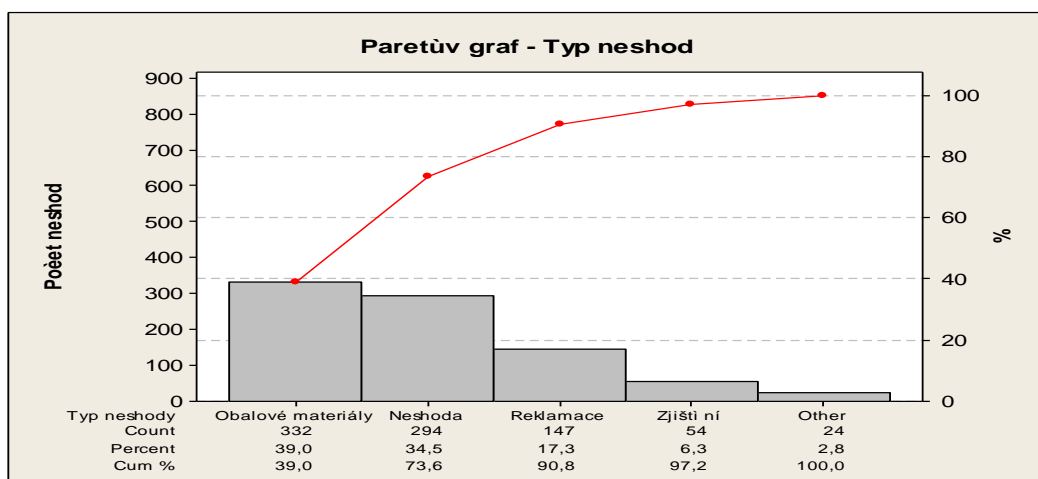
### Analýza

Pro další analyzování bylo potřebné zjistit, jaké neshody se v provozovně vyskytují. Z textu, který byl napsán v podkapitole 4.2.1, vyplynulo, že ve firmě je definováno pět druhů neshod. Při detailnějším rozboru bylo zjištěno, že z 39 % se vyskytují neshody na obalový materiál, což souvisí s kvalitou obalových materiálů od dodavatelů, z 35 % jsou to neshody na suroviny či hotové výrobky, ze 17 % reklamace, z 6 % zjištění z externích a interních auditů a z 3 % se jedná o skoronehody.

Paretův diagram patří mezi sedm základních nástrojů managementu jakosti a je možno jej využívat především při měření, analýze a zlepšování. Pomáhá v rámci procesu řešení problému stanovit priority. Pomocí grafu oddělíme více a méně podstatné faktory, které nám pomůžou se zaměřit na odstranění nedostatků. Cílem je stanovit, na které vady je třeba zaměřit pozornost a provést analýzu, která by měla za cíl snížit počet neshod. Do rozhodující menšiny spadají obalové materiály a neshody, které pro nás představují 74 % všech neshod. Tím je splněno Paretovo kritérium, kdy 80 % vad je způsobeno 20 % příčin. Pro zjednodušení analýzy příčin vzniku neshod se bude zabýváno pouze neshodami s obalovým materiálem a menší pozornost bude věnována reklamacím.

Graf č. 7

**Paretův graf typů neshod**



### Závěr z grafu

Z Paretova grafu je patrné, že obalové materiály spolu s neshodami splňují pravidlo „80 : 20“, kdy 80 % důsledků (v tomto případě neshod) je způsobeno 20 % příčin. To bude pro další analýzu nápomocné při soustředění se na nejproblémovější části výroby (obalové materiály a z menší části reklamace, které souvisí s výrobky kategorie PODS).

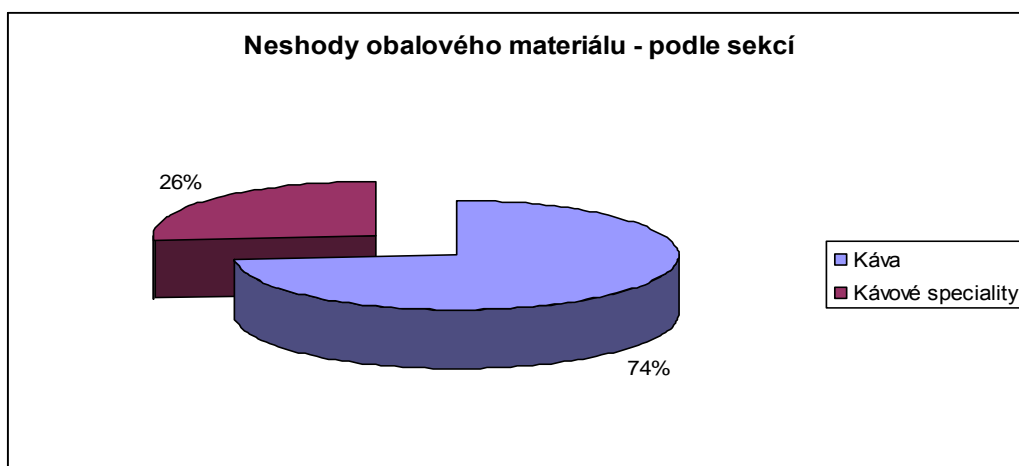
### 5.8 Neshody obalového materiálu podle výrobních sekcí

#### Analýza

Pomocí předešlých údajů bylo odhaleno, že nejvíce neshod se nachází ve výrobní sekci kávy, a dále, že nejvíce nesplněných požadavků je u obalového materiálu. Důvody, které vedou k těmto neshodám, jsou popsány výše. Z grafu je možno zjistit, že neshody obalového materiálu se z 26 % nachází v sekci kávových specialit a ze 74 % v sekci kávy, což odpovídá celkovému počtu neshod na těchto sekcích.

Graf č. 8

**Graf neshod obalového materiálu podle výrobních sekcí**



### Závěr z grafu

Graf potvrzuje předchozí zjištění, že z celkového počtu vzniklo právě 74 % neshod v sekci kávy a dále, že nejvíce neshod bylo zapříčiněno obalovými materiály. Oproti tomu v sekci

kávoových specialit bylo dosaženo pouze 26 %.

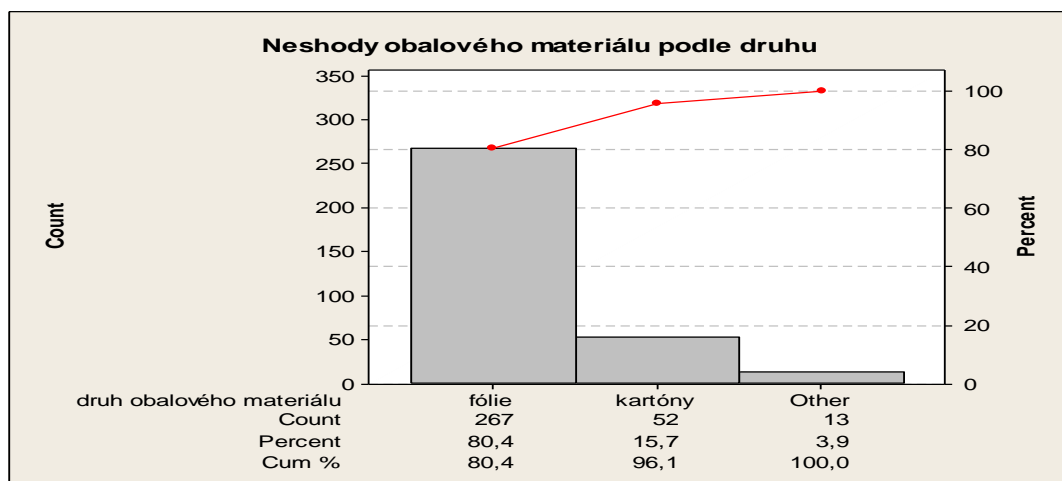
### 5.9 Neshody podle druhů obalového materiálu

#### Analýza

Z rozboru druhů neshod obalového materiálu vyplynulo, že neshody vznikají z 80 % na fóliích, z 16 % jsou to neshody s kartony a ze 4 % to jsou ostatní neshody. Jako největší problém s fóliemi byly analyzovány neshody se vzhledem, konkrétně s potiskem. V zanedbatelné míře se objevují problémy se svařováním. Do neshod s kartony spadají problémy s množstvím, tvarem či vzhledem. Do ostatních byly zařazeny problémy se zipy, etiketami a filtračními papíry. Z grafu neshod obalového materiálu podle skupin výrobků v sekci kávy, který je přiložen v příloze č. 10, je zjištěno, že nejvíce neshod obalového materiálu připadá na výrobky kategorie PODS, to ze 76 %, na kategorii R&G připadá 17 % neshod a na kategorii AFH to je pouhých 7 %.

Graf č. 9

**Paretův graf neshod podle druhů obalového materiálu**



#### Závěr z grafu

Z grafu vyplynulo, že nejvíce neshod vzniká u fólií, což je druh obalového materiálu, který je zajišťován externími dodavatelskými firmami. Největší problém s fóliemi nastal se vzhledem

(zejména s potiskem) fólie. V zanedbatelné míře se objevují problémy se svařováním.

### **5.10 Neshody podle dodavatelů**

#### **Analýza**

Hodnocení dodavatelů v KFVM probíhá takovým způsobem, kdy každý z dodavatelů prochází jedenkrát do roka procesem hodnocení dodavatelů, které zpracovává odpovědná osoba z oddělení nákupu na základě komunikace s dodavatelem. Strukturu hodnocení dodavatele zobrazuje následující tabulka:

Tabulka č. 4

#### **Hodnocení dodavatelů**

<b>Hodnocení</b>	<b>Dodavatelé</b>
100 – 95 %	výborný dodavatel převyšující požadavky
94 – 85 %	dobrý dodavatel splňující požadavky
84 – 70 %	příjemný dodavatel, který potřebuje zdokonalení
69 – 50 %	slabý dodavatel, který potřebuje naléhavě zdokonalení
pod 50 %	nepříjemný dodavatel – ukončení spolupráce

Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR, s.r.o, provozovna Valašské Meziříčí (15)

Metodika hodnocení vychází z metodiky skupiny KF, kdy je systém dodavatelů založen na sedmi kritériích, které slouží k vyhodnocení tří hlavních kritérií. Ty mají váhu pro rozhodování, a jsou to z 35 % kvalita, z 35 % cena a z 30 % servis.

Za rok 2009 získala firma Goglio celkové hodnocení ve výši 91,2 % a společnost Alupol Packaging Kety celkem 94,1 %. Obě firmy podle hodnocení patří mezi dodavatele splňující požadavky.

Tabulka č. 5

**Výpočet neshod připadajících na jednotlivé dodavatele v procentech**

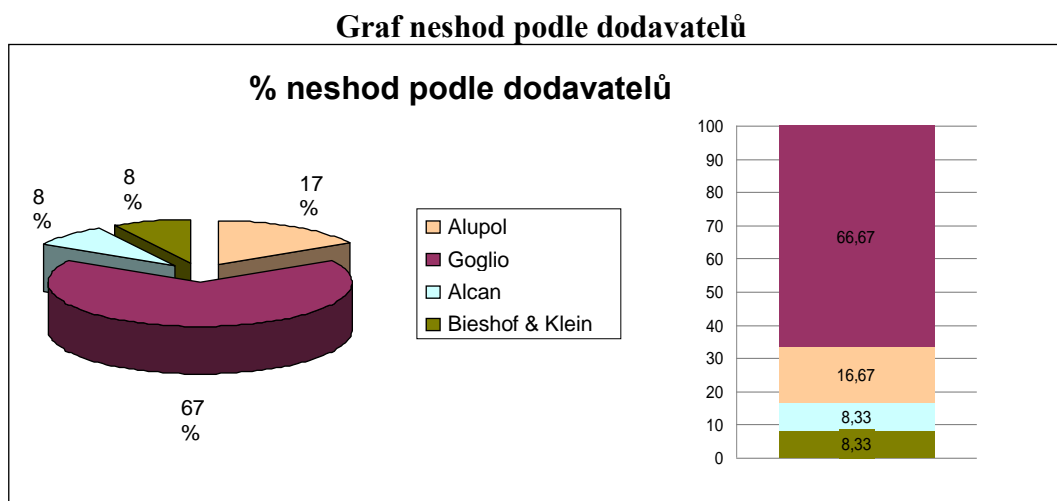
Dodavatel	% dodávaných položek	Z toho % reklamací	% dodávek vůči objemům	Součin A*B	% neshod podle dodavatelů (viz součin A*B)
Alupol	60	1	50	0,5	16,67
Goglio	20	5	40	2	<b>66,67</b>
Alcan	10	5	5	0,25	8,33
Bieshof & Klein	10	5	5	0,25	8,33
Celkem				3	100

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že dodavatelská firma Alupol Packaging Kety dodává do provozovny 60 % všech obalových materiálů. Z toho se reklamuje 1 % dodávek. Dodavatelské firmy Alcan a Bieshof & Klein se podílí na dodávaných položkách v minimální míře a připadá na ně pouze 5 % reklamací. Nejhuře dopadla dodavatelská firma Goglio, která zajišťuje 20 % obalových materiálů, připadá na ni 5 % reklamací obalových materiálů, a ve finále způsobí skoro 70 % všech neshod s obalovým materiálem.

Následující graf zobrazuje počet neshod na jednotlivé dodavatele.

Graf č. 10



### **Závěr z grafu:**

Z hodnocení dodavatelů a analýzy neshod připadajících na jednotlivé dodavatele byly zjištěny rozdílné údaje. Při hodnocení dodavatelská firma Goglio získala 91, 2 % a spadá tedy mezi dodavatele splňující požadavky. Z rozboru neshod však tato dodavatelská firma dodává neshodný obalový materiál až z 67 %, což představuje více jak polovinu dodávaných obalů. Je proto nutné zvážit hodnocení této dodavatelské firmy a přehodnotit procentní skupinu, ve které se momentálně nachází.

### **5.11 Doporučení a nápravná opatření**

Na základě analýzy neshod vznikly poznatky, které provozovně poslouží k zefektivnění procesu řízení neshodného materiálu, a které by v budoucnu mohly zamezit dalšímu vzniku neshod. Jako doporučení je navrženo následující:

- **zavedení automatického hlídání lhůt pro vypořádání neshod**, které by přispělo ke snížení neshod v rámci zjištění z auditů (pokud bylo zjištěno, že neshoda nebyla vypořádána/zkontrolována/přezkoumána, a je proto nutné proces se stávající neshodou opakovat). Zavedením automatického hlídání lhůt vzniknou pro provozovnu přínosy, zejména se snížením počtu neshod a dále při sledování způsobu vypořádání neshod;
- **snížení počtu reklamací ve výrobní kategorii PODS**, kde bylo zjištěno, že reklamáce se netýkají obalového materiálu. Zákazníci jsou převážně nespokojeni s chutí výrobku nebo špatně svařenými sáčky, což bylo zapříčiněno netěsností či porušením výrobku. Vzhledem k těmto zjištěním je potřeba zajistit technické opatření výrobních linek pro snížení neshodných výrobků tak, aby se předešlo výše uvedeným reklamacím;
- **zaměřit se na přijímání více nápravných opatření** než volit vypořádání bez nápravného opatření. Aktuálně je pouze u 40 % neshod přijato nápravné nebo preventivní opatření. V případě navýšení opatření by mohlo dojít k úspoře finančních prostředků, protože právě nápravná opatření vedou k budoucímu zamezení neshod a tím pádem i ke snížení nákladů. Zaměstnanci by měli být s modelovými příklady neshod seznamováni na pravidelných poradách;



- **projednat s dodavateli obalových materiálů kvalitu dodávaných obalů.** Náklady na neshody s obalovým materiálem vznikají nejen při zatěžování pracovníků pověřených k řešení reklamací, ale vznikají také s energiemi vynaloženými na výrobu, mzdami pracovníků výroby či brigádníků, apod. Jednání by měla vést ke zlepšení výstupní kontroly obalových materiálů na straně dodavatele, k požadavkům na certifikaci dodavatelských firem a dále k požadavkům, která by vedla ke splnění kritérií pro dodávky. To znamená, stanovit limity pro dodavatele (např. dané procento neshodných obalových materiálů v dodávce či za určitou dobu), které by po překročení těchto limitů vedlo k požadavkům na sankce za neshodný materiál, na slevy pro další objednávky, či případné odstoupení od smlouvy.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo přiblížit integrovaný systém managementu a proces řízení neshodného materiálu organizace Kraft Foods CR, s. r. o., provozovna Valašské Meziříčí, dále identifikovat příčiny vzniku neshodného materiálu a navrhnout zefektivnění procesu řízení neshodného materiálu.

Teoretická část této práce se zabývala úvodem do problematiky managementu jakosti pro pochopení základních pojmů a souvislostí a je zaměřena především na oblast integrovaných systémů managementu a oblast řízení neshodných produktů.

V praktické části byl popsán integrovaný systém managementu a proces řízení neshodného materiálu a dále byly v samostatné kapitole analyzovány příčiny neshod v organizaci Kraft Foods CR, s.r.o, provozovna Valašské Meziříčí. Z rozboru situace vyplynulo, že provozovna má zavedený integrovaný systém managementu pro oblasti jakosti, environmentu, řízení bezpečnosti a řízení bezpečnosti potravin. Organizace své procesy podle integrovaného systému managementu řídí a trvale je zlepšuje. To je ostatně dáno jednou z podmínek mezinárodních norem ISO. Předposlední kapitola se zaměřuje na analýzu příčin vzniku neshod. Je zde popsán stav do roku 2006, kdy provozovna zaznamenávala údaje o neshodách pomocí ručního vypisování. Od roku 2007 přistoupila k elektronickému zaznamenávání neshod, což mělo za následek 39 % nárůst počtu neshod mezi těmito roky. Od tohoto roku se počet neshod stále zvyšuje. Výhodou elektronického zaznamenávání je, že údaje o neshodách se neztrácejí, jsou vypisovány a vyšší počet dat má lepší vypovídací hodnotu pro zpracování dalších analýz. Z důvodu zjednodušení analyzování neshod a jejich příčin vzniku byl brán v potaz pouze rok 2009. Začátek roku 2009 vykazoval negativní trend nárůstu neshod, který byl způsoben vyšším počtem reklamací v kategorii výrobků PODS a problémy se surovinou pro výrobu výrobku ICE COFFEE. V druhé půlce roku byl již trend nárůstu neshod pozitivní. Provozovna má dvě sekce výroby – první je sekce kávy a druhou je sekce kávových specialit. Vyšší počet neshod se objevuje na sekci kávy, a to z důvodu složitějšího výrobního procesu. Vzhledem k tomu, že provozovna vyrábí různé kategorie výrobků, bylo nutné analyzovat, na kterou kategorii připadá nejvíce neshod. 50 % neshod bylo identifikováno v kategorii PODS. Pro přesné analyzování typu neshody byl použit Paretův graf. Ten patří mezi sedm základních nástrojů managementu jakosti a pomáhá při stanovení, na které vady je třeba zaměřit pozornost a také při analýze, která by měla za cíl snížit počet neshod. Z tohoto rozboru

vyplývalo, že obalové materiály a neshody splňují Paretovo pravidlo, kdy 20 % příčin má za následek 80 % důsledků. Největší výskyt neshod byl z dosavadního zjištění identifikován ve výrobní sekci kávy a dále u obalového materiálu, kdy z 80 % převládají problémy s fóliemi. Veškerý obalový materiál provozovna zajišťuje pomocí externích dodavatelských služeb. Dodavatelská firma Goglio získala v hodnocení dodavatelů hodnocení dobrého dodavatele splňujícího požadavky, avšak z rozboru neshod tato firma dodává neshodný obalový materiál až z 67 %.

Na základě analyzování neshod vznikly poznatky, které provozovně poslouží k zefektivnění procesu řízení neshodného materiálu, a které by v budoucnu mohly zamezit dalšímu vzniku neshod. Jako doporučení bylo navrženo následující:

- **zavedení automatického hlídání lhůt pro vypořádání neshod**, které zefektivní sledování způsobu vypořádání neshod a přispěje ke snížení počtu neshod
- **snížit počet reklamací ve výrobní kategorii PODS** pomocí technického opatření, díky kterému se předejde reklamacím
- **zaměřit se na přijímání více nápravných opatření**, která vedou k budoucímu zamezení neshod
- **projednat s dodavateli obalových materiálů kvalitu dodávaných obalů** – vede ke snížení zbytečně vynaložených prostředků při zatěžování pracovníků pověřených k řešení reklamací, dále nákladů vznikajících na výrobu, mzdy pracovníků výroby či brigádníků apod.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

### *Monografická publikace:*

- (1) NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D. a kol. *Moderní management jakosti – Principy, postupy a metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 374 s. ISBN 978-80-7261-186-7
- (2) NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality management*. 2.vyd. Praha:Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6
- (3) VEBER, J., PINCOVÁ, E. *Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2008. 149 s. ISBN 978-80-86946-46-7
- (4) VEBER, J. *MANAGEMENT KVALITY A ENVIRONMENTU : Učební text vedlejší specializace management kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. 1. dotisk 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 157 s. ISBN 80-245-0289-5.
- (5) VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce : LEGISLATIVA, SYSTOMY, METODY, PRAXE*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1
- (6) VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1

### *Elektronické zdroje:*

- (7) <http://hn.ihned.cz/c1-25607260-arnost-dadak-kava-nejen-pro-prezidenta>
- (8) <http://www.vmp.cz/cs/navstevnici-prohlidka-muzea/prohlidka-muzea/drevene-mestecko/valassky-slavin/osobnosti-knihy-pameti-kraje.html>
- (9) <http://www.muzeumvalassko.cz/vystavy/archiv/odpoledne-s-ochutnavkou-kavy/>

- (10) <http://www.kraftfoodscompany.com/About/history/index.aspx>
- (11) <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Kraft-Foods-Inc-Company-History.html>

***Vnitropodnikové zdroje:***

- (12) Příručka jakosti za rok 2008
- (13) Propagační materiály
- (14) Procedura 13.01 Řízení neshodného materiálu z roku 2008
- (15) Procedura 06.01 Hodnocení dodavatele a další dodatky k nákupní politice z roku 2009
- (16) Databáze všech neshod za rok 2009
- (17) Formulář 13.01F01 Záznam o nálezu a vypořádání neshody

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AFH	Away from Home; káva určená pro odvětví služeb
aj.	a jiné
apod.	a podobně
AQAP	Allied Quality Assurance Publications; Spojenecká publikace pro ověřování jakosti
ASME	American Society Of Mechanical Engineers; Mezinárodní předpis, který je zpracován, dozorován a rozvíjen pro konstrukci, výrobu a zkoušení tlakových zařízení
A1	označení směny na sekci kávy
A2	označení směny na sekci kávových specialit
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
B1	označení směny na sekci kávy
B2	označení směny na sekci kávových specialit
CM	Coffee Mixes; Kávové speciality
C1	označení směny na sekci kávy
C2	označení směny na sekci kávových specialit
ČR	Česká republika
DOE	Design of Experiments; Technika plánovaných experimentů
D1	označení směny na sekci kávy
D2	označení směny na sekci kávových specialit
EFQM	European Foundation for Quality Management; Evropská nadace pro management kvality
EMS	Environmental Management System; Systém environmentálního managementu
EMAS	Eco Management Audit Scheme
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis; Rozvinutí funkcí jakosti
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point Standard; Systém kritických bodů
HSMS	Health and Safety Management System; Systém zaměřený na BOZP

IRIS	International Railway Industry Standard; Standard pro kolejová vozidla
ISM	Integrované systémy managementu
ISO	International Organization for Standardization; Mezinárodní organizace pro standardizaci
ISO 9001	mezinárodní norma specifikující požadavky na systém managementu jakosti
ISO 14001	mezinárodní norma specifikující požadavky na systém environmentálního managementu
ISO 22000	mezinárodní norma specifikující požadavky na systém managementu bezpečnosti potravin
KF	Kraft Foods
KFCR	Kraft Foods CR, s. r. o.
KFVM	Kraft Foods CR, s. r. o., provozovna Valašské Meziříčí
NATO	North Atlantic Treaty Organisation; Severoatlantická organizace
OHSAS 18001	Occupational Health and Safety Assessment Specification; Systém managementu jakosti a ochrany zdraví při práci
OKJ	oddělení kontroly jakosti
PODS	Káva jednotlivě balená do filtračních papírů
QCMS	Quality Chain Management System; Systém založený na normě ISO 9001
QFD	Quality Function Deployment; Analýza možností vzniku poruch a jejich následků
QMS	Quality Management System; Systém managementu jakosti
R&G	Roast and Ground; Káva pražená a mletá
SOLUBLE	Výrobky rozpustné kávy spadající pod kávové speciality
SPC	Statistical Process Control; Statistická regulace
SVP	Správná výrobní praxe (angl. Good Manufacturing practise)
S&E	Safety and Environment; Systém založený na normách ISO 14001 a OHSAS 18001
tj.	to jest
TQM	Total quality management; Komplexní řízení jakosti
USA	United States of America; Spojené státy americké

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Graf č. 1	Graf vývoje neshod v jednotlivých letech 2004 - 2009
Graf č. 2	Graf neshod podle měsíců vzniku v roce 2009
Graf č. 3	Graf neshod – rozčlenění na sekce
Graf č. 4	Graf neshod podle skupin výrobků – obě sekce
Graf č. 5	Graf neshod podle místa vzniku
Graf č. 6	Graf neshod podle nápravných opatření
Graf č. 7	Paretův graf typů neshod
Graf č. 8	Graf neshod obalového materiálu podle výrobních sekcí
Graf č. 9	Paretův graf neshod podle druhů obalového materiálu
Graf č. 10	Graf neshod podle dodavatelů
Obrázek č. 1	Vývoj systémů zabezpečování jakosti
Obrázek č. 2	Model excelence EFQM
Obrázek č. 3	Procesní model systému managementu jakosti v koncepci ISO
Obrázek č. 4	Vztahy a zaměření systémů managementu jakosti, environmentu a bezpečnosti
Obrázek č. 5	Schéma integrovaného systému managementu
Obrázek č. 6	Logo firmy Kraft Foods
Obrázek č. 7	Továrna Kraft Foods CR, s.r.o, provozovna Valašské Meziříčí
Obrázek č. 8	Nejvýznamnější značky společnosti KF
Obrázek č. 9	Výběr výrobků Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí
Obrázek č. 10	Zjednodušený model ISM
Obrázek č. 11	Schéma struktury dokumentace ISM
Tabulka č. 1	Vazby jednotlivých druhů opatření ve vztahu k neshodám a jejich příčinám
Tabulka č. 2	Kompetence v procesu řízení neshodného materiálu
Tabulka č. 3	Postup pro řízení neshodného materiálu
Tabulka č. 4	Hodnocení dodavatelů
Tabulka č. 5	Výpočet neshod připadajících na jednotlivé dodavatele v procentech



## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 7. 5. 2010

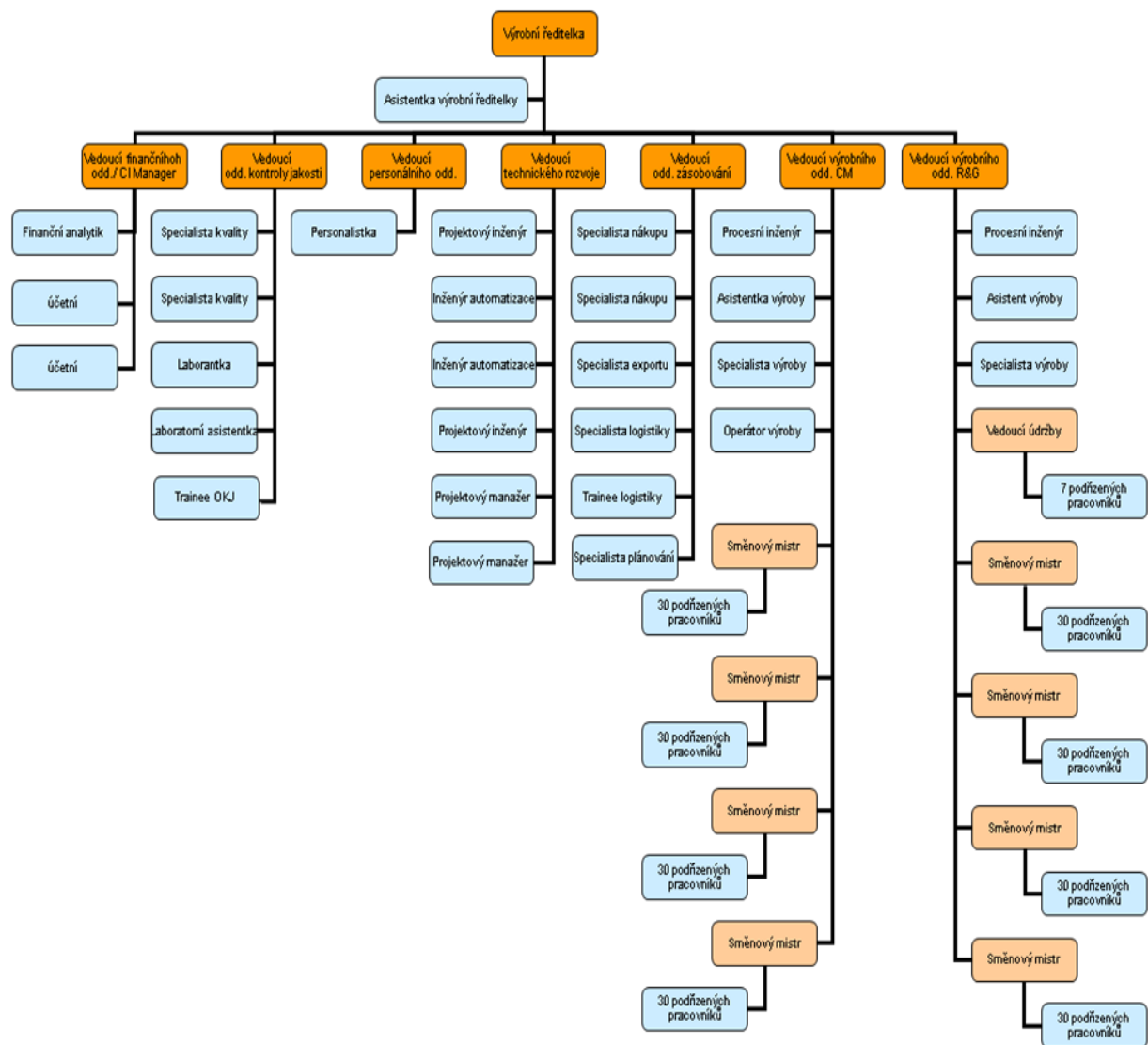
.....  
Martina Štainerová

Adresa trvalého pobytu:  
Zašovská 195, Valašské Meziříčí

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Organizační struktura
Příloha č. 2	Příklady výrobků z různých kategorií
Příloha č. 3	Formulář Záznam o nálezu a vypořádání neshody
Příloha č. 4	Graf neshod podle sortimentu výrobků - měsíc duben 2009
Příloha č. 5	Graf neshod podle sortimentu výrobků - měsíc květen 2009
Příloha č. 6	Graf celkových neshod - rozdělení podle směn
Příloha č. 7	Formát balení „Doybag“
Příloha č. 8	Formát balení „Stabilobag“
Příloha č. 9	Graf neshod v sekci káva
Příloha č. 10	Graf neshod obalového materiálu podle skupin výrobků – sekce káva

## Organizační struktura



Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí

### Příklady výrobků z různých kategorií

<b>Tradiční káva R&amp;G</b>
DADÁK ROCCA
JACOBS AROMA
MAXWELL HOUSE
JACOBS ESPRESSO
<b>PODS</b>
Jacobs Caffè Crema
Jacobs Monarch
Carte Noire COLOMBIA
Carte Noire ESPRESSO
Grand Mere CORSE
SAIMAZA ESPRESSO
JACOBS KROENUNG
<b>AFH</b>
JACOBS ROYAL DIPLOMAT
VOLLE KANNE
HALBE KANNE
KENCO WESTMINSTER
JACOBS MILEA
<b>Kávévé speciality</b>
Jacobs Cappuccino ORIGINAL
Jacobs Cappuccino VANILLA
Jacobs Cappuccino IRISH CREAM
Jacobs Cappuccino CHOCOLATE
Jacobs Caffè Latte
3 v 1
2 v 1
Jacobs Dynamix
Jacobs 3 in 1 Intense
Jacobs Ice Coffe
<b>Rozpustná káva</b>
GEVALIA Instant Mellanrost
GEVALIA Columbia
GEVALIA Ebony
GEVALIA Milea
JACOBS MONARCH
JACOBS AROMA
JACOBS CRONAT GOLD
JACOBS KRONUNG

Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR, s.r.o, provozovna Valašské Meziříčí (13)

## Formulář Záznam o nálezu a vypořádání neshody

<b>Typ neshody</b>		<b>Reklamace</b>	<b>0419/2009</b>	<b>BKS</b>
--------------------	--	------------------	------------------	------------

**A. Popis:**

Typ nálezu:	Místo vzniku:	Směna:	Přil. vzorek:
Spotřebitelská - Vzhled výrobku	BKS	Labor	
Zákazník:	Skupina výrobků:	PODS	

Nález pro:	Vyber:	Nález (co, kolik):	Zapsal:
neshody		x	x
skoronehody			Dat. zápisu nález:
zjištění			19. 6 .2009
reklamace			Číslo zakázky:
obalové materiály			Číslo MFG:
			Množství [kg, ks]:
			Prod. order:
			Reel number:

Zadrženo: ☐ Kategorie II ☒ N/A

Poznámka:

**B. Vypořádání:**

B1. Návrh vypořádání	Zadal:	Datum návrhu:	Provede:	Požad. termín:
a. x	x	19. 6 .2009	x	19. 6 .2009
b.				
c.				

B2. Schválení vypořádání:	Neshodný HV:	Náklady na neshodu:	Řešitel části D:
<input type="radio"/> ANO <input checked="" type="radio"/> NE	<input type="radio"/> ANO <input checked="" type="radio"/> NE	<input type="radio"/> ANO <input checked="" type="radio"/> NE	Schválil:
			Datum schválení:

**C. Hlášení o vypořádání:**

Vyplní vedoucí OKJ:

- ☐ Uvolnění
- ☐ Zadržení kategorie I
- ☐ Uvolnění s odchylkou
- ☐ Oprava (rework)
- ☐ Reklasifikace
- ☐ Zničení
- ☐ Jiný způsob-dopiš

Množství neshodného HV [kg]:	Náklady na neshodu [Kč]:	Reklamace - dobropis (Kč):

Poznámka k vypořádání:	Řešitel:	Datum vypořádání:

**D. Nápravná a preventivní opatření:**

D1. Příčina:
a.
b.
c.

D2. Návrh opatření:	Zadal:	Datum návrhu:	Provede:	Požad. termín:
a.				
b.				
c.				

D3. Schválení opatření	Nový návrh:	Schválil:
<input type="radio"/> ANO <input checked="" type="radio"/> NE		Datum schválení:

Poznámka:

**E. Hlášení o provedení opatření:**

Komentář:	Provedl:	Datum provedení:
a.		
b.		
c.		

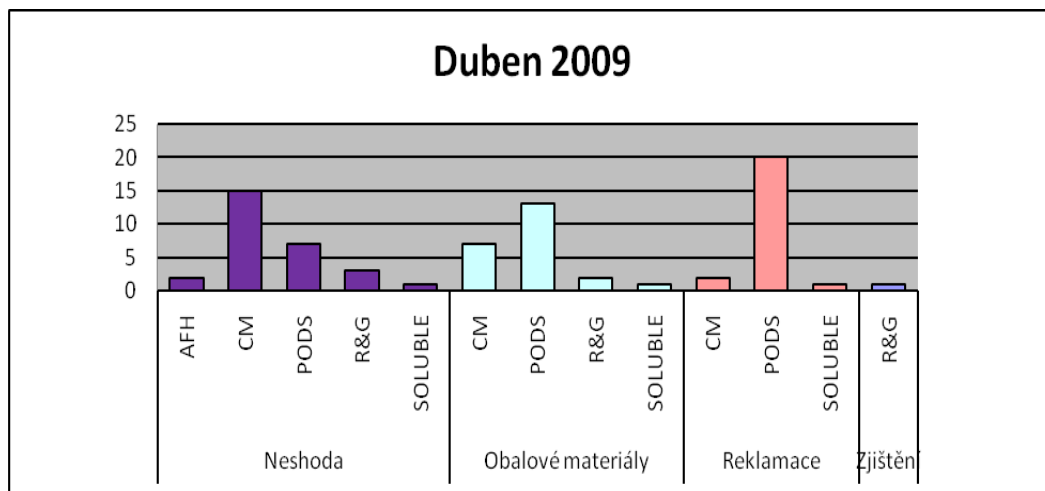
**F. Přezkoušení účinnosti:**

F1. Plán:	Provedl:
	Pož. termín prov.:

F2. Realizace:	Provedl:
	Datum realizace:

Příloha č. 4

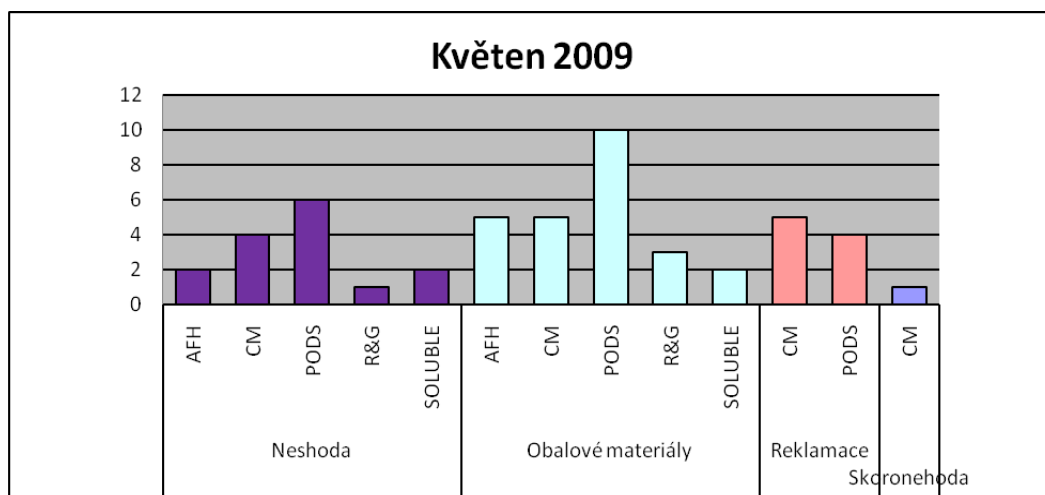
**Graf neshod podle sortimentu výrobků – měsíc duben 2009**



Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí (16)

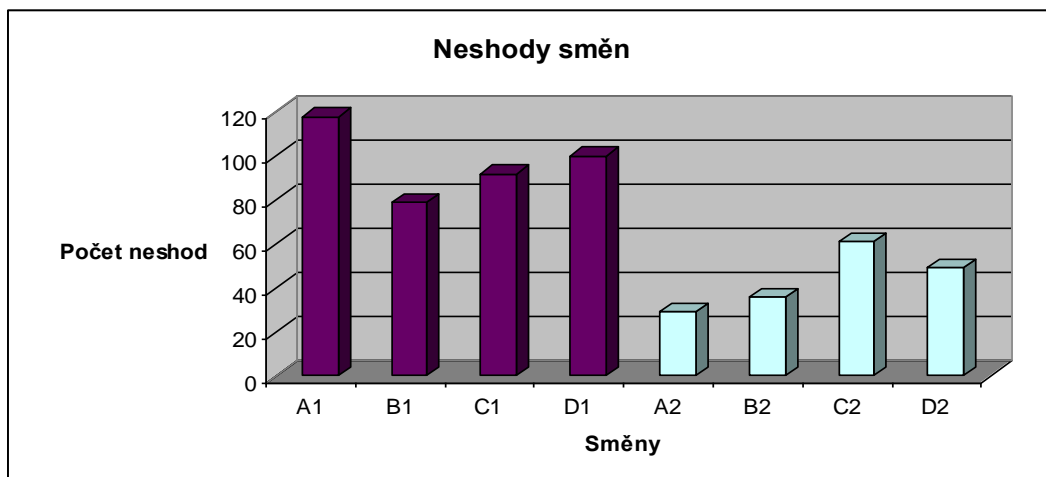
Příloha č. 5

**Graf neshod podle sortimentu výrobků – měsíc květen 2009**



Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí (16)

**Graf celkových neshod - rozdělení podle směn**



Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí (16)

**Formát balení „Doybag“**



Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí (13)

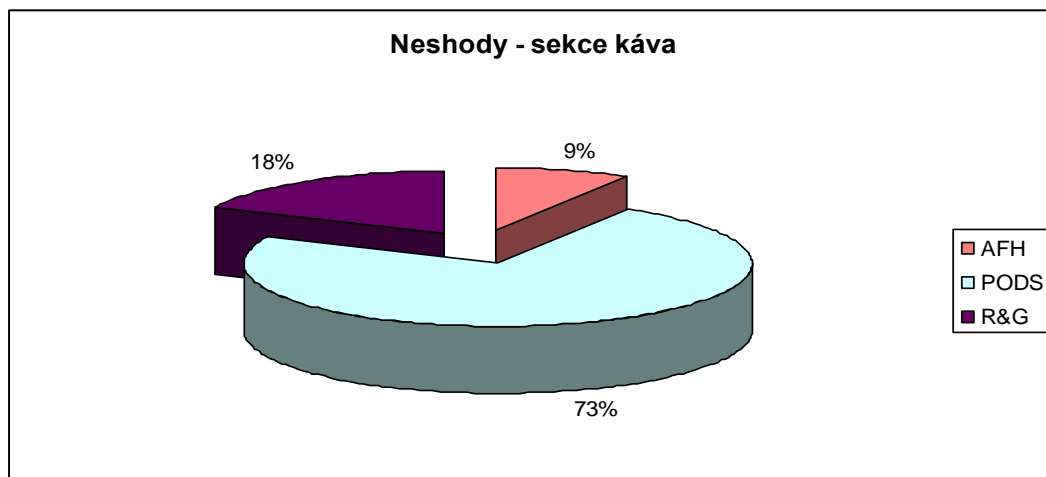


**Formát balení „Stabilobag“**



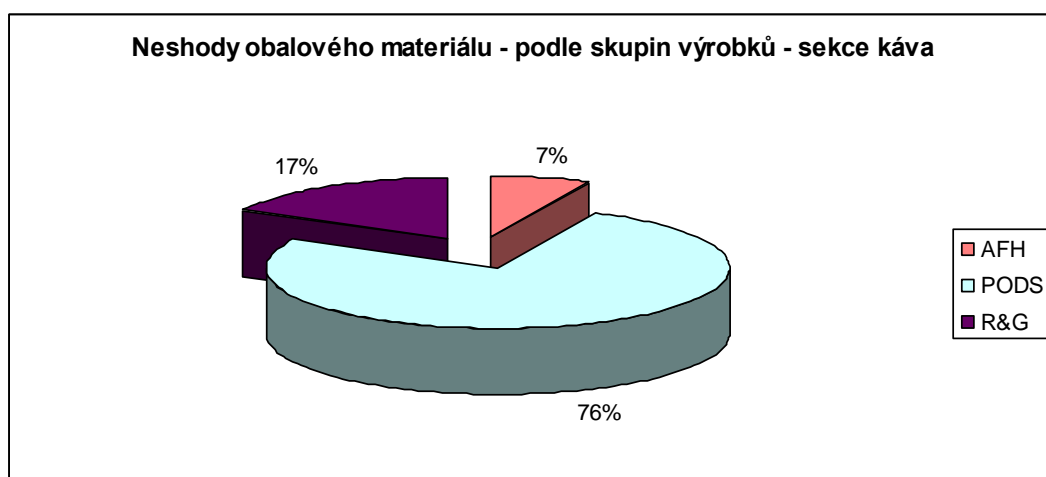
Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí (13)

**Graf neshod jednotlivých výrobků v sekci kávy**



Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí (16)

**Graf neshod obalového materiálu podle skupin výrobků – sekce káva**



Zdroj: Interní dokumenty Kraft Foods CR, s.r.o., provozovna Valašské Meziříčí (16)